

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO,  
EMPRESARIALES Y HUMANAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE  
NEGOCIOS**

**"SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS MILLENNIALS  
EN COMPARACION A LA GENERACION "X" EN  
AREQUIPA, 2017 "**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en  
Administración de negocios que presentan:**

Jorge Lima Cornejo  
Francisco Javier Polanco Martínez

**Asesor:**  
Dr. Alonso Quintanilla Pérez-Wicht

**Arequipa – Perú**

**2017**

## **Agradecimientos**

*Quisiéramos dejar constancia de nuestra gratitud hacia las personas que nos han apoyado en el periodo de elaboración de nuestra tesis.*

*A Dios, porque nos brindó sabiduría y fortaleza para hacerlo posible.*

*A nuestra familia, por haber depositado su confianza en nosotros y por su apoyo incondicional, aún en momentos difíciles, buscando siempre nuestro crecimiento personal y que seamos hombres de bien*

*A la Universidad Católica San Pablo por los años de enseñanza impartidos, al Dr. Alonso Quintanilla Pérez-Wicht, por su asesoramiento, ayuda y comprensión para el logro de este objetivo.*

## ***Dedicatoria:***

*Dedicada a nuestros padres, hermanos, familiares y amigos que estuvieron presentes apoyándonos y aconsejándonos en cada momento de la presente investigación.*

# RESUMEN

Actualmente en el mundo laboral actual se observa la convivencia de 3 grupos generacionales: Los *Baby Boomers*, la generación X y los *millennials*, cada uno de ellos con su propia percepción de lo que es satisfacción laboral.

La finalidad de la investigación fue comparar la satisfacción laboral entre *millennial* y generación X en la población arequipeña, y así determinar qué grupo generacional se encuentra con mayor satisfacción en el trabajo. Para lograrlo, se aplicó el cuestionario a ambos grupos generacionales (118 para los *millennials* y 82 para la generación X), en el instrumento se incluyeron 20 preguntas medidas bajo la escala de Likert, agrupándolas en 5 dimensiones.

Como resultados obtuvimos primero que nuestro instrumento tiene un alto porcentaje de confiabilidad (Alfa de Cronbach = 0.920), después enfocándonos en nuestras dimensiones vemos que, en la totalidad de estas, los resultados son muy similares, ligeramente inclinado a una mayor satisfacción por parte de los integrantes de la generación X.

Finalmente en la investigación se concluyó que la hipótesis planteada inicialmente queda aceptada, ya que de acuerdo a los resultados y discusión de los mismos se aprecia que en Arequipa los *millennials* tienen una menor satisfacción laboral que la generación X.

**PALABRAS CLAVE:** Satisfacción laboral, Grupos generacionales, Generación X, Millennials.

# ABSTRACT

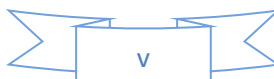
Currently in the current world of work, 3 generational groups live together: Baby Boomers, Generation X and millennials, each with their own perception of what is job satisfaction.

The purpose of the research was to compare job satisfaction between millennial and generation X in the population of Arequipa, and thus determine which generation group is found to be more satisfied with their work. To achieve this, the questionnaire was applied to both generational groups (118 for millennials and 82 for generation X); the instrument included 20 questions measured under the Likert scale, grouping them into 5 dimensions.

As results we first obtained that our instrument has a high percentage of reliability (Cronbach's alpha = 0.920), then focusing on our dimensions we see that, in all of them, the results are very similar, slightly inclined to a greater satisfaction on the part of The members of the generation X.

Finally in the investigation we concluded that the hypothesis raised initially is accepted, since according to the results and discussion of them it is seen that in Arequipa the millennials have a lower job satisfaction than the generation X.

**Key Words:** Job Satisfaction, Generational Groups, Generation X, Millennial



# ÍNDICE GENERAL

<i>Agradecimientos</i> .....	ii
<i>Dedicatoria</i> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, IMÁGENES Y GRÁFICAS</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	4
<b>PLANTEAMIENTO TEÓRICO</b> .....	4
<b>1. Planteamiento del problema</b> .....	4
<b>1.1. Descripción del problema</b> .....	4
<b>2. Formulación del problema</b> .....	7
<b>2.1. Pregunta general</b> .....	7
<b>2.2. Sistematización del problema</b> .....	7
<b>2.3. Objetivo general</b> .....	7
<b>2.4. Objetivos específicos</b> .....	7
<b>3. Justificación</b> .....	8
<b>3.1. Justificación económica (relaciones)</b> .....	8
<b>3.2. Justificación social</b> .....	8
<b>3.3. Justificación profesional</b> .....	9
<b>3.4. Justificación académica</b> .....	9
<b>3.5. Justificación personal</b> .....	9
<b>4. Delimitaciones</b> .....	10
<b>4.1. Espacial</b> .....	10
<b>4.2. Temporal</b> .....	10
<b>4.3. Temática</b> .....	11
<b>4.3.1. Área</b> .....	11
<b>4.3.2. Campo</b> .....	11
<b>4.3.3. Línea</b> .....	11

<b>5. Hipótesis</b>	11
<b>CAPÍTULO II</b>	12
<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	12
<b>1. Antecedentes</b>	12
<b>2. Marco conceptual</b>	14
<b>2.1. Satisfacción laboral</b>	14
<b>2.2. Grupo generacional</b>	14
<b>2.3. Generación X</b>	14
<b>2.4. Millennial o generación Y</b>	14
<b>2.5. Dimensión</b>	15
<b>2.6. Comunicación y Feedback de los jefes</b>	15
<b>2.7. Cultura organizacional</b>	15
<b>2.8. Integridad de los jefes</b>	15
<b>2.9. Oportunidad de crecimiento</b>	16
<b>2.10. Salario económico y emocional</b>	16
<b>3. Marco teórico</b>	16
<b>3.1. Satisfacción laboral</b>	16
<b>3.1.1. Introducción</b>	16
<b>3.1.2. Definiciones de satisfacción laboral</b>	18
<b>3.1.3. Caracterización y variables de la satisfacción laboral</b>	22
<b>3.1.4. Agrupación y medición de la satisfacción laboral</b>	24
<b>3.1.5. Modelos de la satisfacción laboral</b>	26
<b>3.1.6. Ejemplos, conclusiones y aportes acerca la satisfacción laboral</b>	27
<b>3.2. Investigaciones vinculadas a la satisfacción laboral</b>	29
<b>3.2.1. Actitud laboral</b>	29
<b>3.2.2. Motivación laboral</b>	30
<b>3.3. Grupos generacionales</b>	32
<b>3.3.1. Introducción</b>	32
<b>3.3.2. Baby Boomers</b>	33
<b>3.3.3. Generación X</b>	35
<b>3.3.4. Millennials o Generación Y</b>	39
<b>CAPÍTULO III</b>	48

<b>PLANTEAMIENTO OPERACIONAL .....</b>	<b>48</b>
<b>1. Método y diseño de investigación.....</b>	<b>48</b>
<b>1.1. Diseño .....</b>	<b>48</b>
<b>1.1.1. No experimental.....</b>	<b>48</b>
<b>1.1.2. Transversal.....</b>	<b>48</b>
<b>2. Población y muestra: .....</b>	<b>49</b>
<b>2.1. Población .....</b>	<b>49</b>
<b>2.2. Muestra.....</b>	<b>49</b>
<b>2.2.1. Tamaño de la muestra .....</b>	<b>49</b>
<b>2.2.2. Estratificación.....</b>	<b>50</b>
<b>2.3. Criterios de selección.....</b>	<b>51</b>
<b>2.3.1. Criterios de Inclusión: .....</b>	<b>51</b>
<b>2.3.2. Criterios de Exclusión: .....</b>	<b>51</b>
<b>3. Operacionalización de variables: .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1. Comunicación y Feedback de los jefes .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2. Cultura organizacional.....</b>	<b>54</b>
<b>3.3. Integridad de los jefes .....</b>	<b>56</b>
<b>3.4. Oportunidad de crecimiento .....</b>	<b>57</b>
<b>3.5. Salario económico y emocional.....</b>	<b>58</b>
<b>4. Instrumentos .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1. Ficha de Recolección de Datos Personales: .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2. Escala de medición satisfacción laboral .....</b>	<b>59</b>
<b>4.3. Cuadros de validación de la prueba .....</b>	<b>59</b>
<b>4.4. Tablas de validez: .....</b>	<b>61</b>
<b>4.5. Instrucciones de uso: .....</b>	<b>63</b>
<b>4.6. Pautas para la evaluación: .....</b>	<b>63</b>
<b>5. Procedimiento.....</b>	<b>63</b>
<b>6. Técnicas de procesamiento de datos.....</b>	<b>64</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>65</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
<b>1. Resultados.....</b>	<b>65</b>



<b>1.1. Tablas de estadísticos descriptivos. Presentación y análisis de las características sociodemográficas .....</b>	<b>66</b>
<b>1.2. Presentación y análisis de los resultados de la variable de satisfacción laboral .....</b>	<b>76</b>
<b>1.2.1. Resultados de ambos grupos generacionales.....</b>	<b>76</b>
<b>1.2.2. Resultados del grupo Millennials .....</b>	<b>82</b>
<b>1.2.3. Resultados de la Generación “X” .....</b>	<b>88</b>
<b>2. Discusión. ....</b>	<b>99</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>101</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>101</b>
<b>1. Conclusiones .....</b>	<b>101</b>
<b>2. Sugerencias.....</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>108</b>

# ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS,

## IMÁGENES Y GRÁFICAS

Imagen N° 1: Mapa de Arequipa.....	10
Imagen N° 2: Proceso motivacional .....	31
Cuadro N° 1: Acontecimientos y características de los Baby Boomers .....	33
Cuadro N° 2: Ítems para lograr un buen trabajo en los Baby Boomers .....	35
Cuadro N° 3: Acontecimientos y características de la Generación X .....	36
Cuadro N° 4: Ítems para lograr un buen trabajo en la Generación X .....	39
Cuadro N° 5: Acontecimientos y características de los Millennials.....	41
Cuadro N° 6: Ítems para lograr un buen trabajo en los Millennials .....	47
Tabla N° 1: Población de Arequipa desde 2010 a 2015.....	49
Tabla N° 2: Población de Arequipa estratificada .....	50
Tabla N° 3: Cantidad de encuestas .....	50
Cuadro N° 7: Variables .....	52
Cuadro N° 8: Ítems de la Dimensión Comunicación y feedback de los jefes.....	54
Cuadro N° 9: Ítems de la Dimensión Cultura organizacional.....	56
Cuadro N° 10: Ítems de la Dimensión Integridad de los jefes .....	57
Cuadro N° 11: Ítems de la Dimensión Oportunidades de crecimiento .....	57
Cuadro N° 12: Ítems de la Dimensión Salario económico y emocional .....	58
Tabla N° 4: Estadísticas de fiabilidad.....	59
Tabla N° 5: Estadísticas de total de elemento.....	60
Tabla N° 6: Correlaciones Escalas .....	61
Tabla N° 7: Validez de prueba KMO y Barlett .....	61
Tabla N° 8: Varianza Total Explicada Para las Escalas .....	62
Tabla N° 9: Población por grupo generacional.....	66
Gráfico N° 1: Población por grupo generacional .....	66
Tabla N° 10 Población por género .....	67
Gráfico N° 2: Población por género .....	67
Tabla N° 11: Población por género – millennials.....	68
Gráfico N° 3: Población por género – millennials .....	68

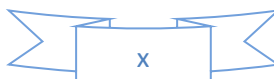


Tabla N° 12: Población por género – generación “X” .....	69
Gráfico N° 4: Población por género – generación “X”.....	69
Tabla N° 13: Población por condición laboral.....	70
Gráfico N° 5: Población por condición laboral.....	70
Tabla N° 14: Población por condición laboral - Millennials .....	71
Gráfico N° 6: Población por condición laboral - Millennials .....	71
Tabla N° 15: Población por condición laboral – Generación “X” .....	72
Gráfico N° 7: Población por condición laboral – Generación “X” .....	72
Tabla N° 16: Población por tiempo de servicios .....	73
Gráfico N° 8: Población por tiempo de servicios .....	73
Tabla N° 17: Población por tiempo de servicios - Millennials .....	74
Gráfico N° 9: Población por tiempo de servicios - Millennials.....	74
Tabla N° 18: Población por tiempo de servicios – Generación “X” .....	75
Gráfico N° 10: Población por tiempo de servicios – Generación “X” .....	75
Tabla N° 19: Dimensión comunicación y feedback de los jefes .....	76
Gráfico N° 11: Dimensión comunicación y feedback de los jefes .....	76
Tabla N° 20: Dimensión cultura organizacional.....	77
Gráfico N° 12: Dimensión cultura organizacional .....	77
Tabla N° 21: Dimensión integridad de los jefes.....	78
Gráfico N° 13: Dimensión integridad de los jefes .....	78
Tabla N° 22: Dimensión oportunidad de crecimiento .....	79
Gráfico N° 14: Dimensión oportunidad de crecimiento.....	79
Tabla N° 23: Dimensión salario económico y emocional.....	80
Gráfico N° 15: Dimensión salario económico y emocional .....	80
Tabla N° 24: Variable Satisfacción laboral .....	81
Gráfico N° 16: Variable Satisfacción laboral.....	81
Tabla N° 25: Dimensión comunicación y feedback de los jefes .....	82
Gráfico N° 17: Dimensión comunicación y feedback de los jefes .....	82
Tabla N° 26: Dimensión cultura organizacional.....	83
Gráfico N° 18: Dimensión cultura organizacional .....	83
Tabla N° 27: Dimensión integridad de los jefes.....	84
Gráfico N° 19: Dimensión integridad de los jefes .....	84
Tabla N° 28: Dimensión oportunidad de crecimiento .....	85

Gráfico N° 20: Dimensión oportunidad de crecimiento .....	85
Tabla N° 29: Dimensión salario económico y emocional.....	86
Gráfico N° 21: Dimensión salario económico y emocional .....	86
Tabla N° 30: Variable Satisfacción laboral .....	87
Gráfico N° 22: Variable Satisfacción laboral.....	87
Tabla N° 31: Dimensión comunicación y feedback de los jefes .....	88
Gráfico N° 23: Dimensión comunicación y feedback de los jefes .....	88
Tabla N° 32: Dimensión cultura organizacional.....	89
Gráfico N° 24: Dimensión cultura organizacional .....	89
Tabla N° 33: Dimensión integridad de los jefes.....	90
Gráfico N° 25: Dimensión integridad de los jefes .....	90
Tabla N° 34: Dimensión oportunidad de crecimiento .....	91
Gráfico N° 26: Dimensión oportunidad de crecimiento .....	91
Tabla N° 35: Dimensión salario económico y emocional.....	92
Gráfico N° 27: Dimensión salario económico y emocional .....	92
Tabla N° 36: Variable Satisfacción laboral .....	93
Gráfico N° 28: Variable Satisfacción laboral.....	93
Tabla N° 37: Cálculo del coeficiente de correlación de las dimensiones de satisfacción laboral con el grupo generación millennials .....	94
Tabla N° 38: Cálculo del coeficiente de correlación de las dimensiones de satisfacción laboral con el grupo generación “X” .....	94
Tabla N° 39: Comparación de las dimensiones de satisfacción laboral entre los grupos generacionales Millennials – Generación “X” .....	96
Gráfico N° 29: Comparación de las dimensiones de satisfacción laboral entre los grupos generacionales Millennials – Generación “X” .....	96
Tabla N° 40: Comparación de la satisfacción laboral entre los grupos generacionales Millennials – Generación “X” .....	98
Gráfico N° 30: Comparación de satisfacción laboral entre los grupos generacionales Millennials – Generación “X” .....	98

# ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS.....	109
Anexo 1:	
Cuestionario.....	109
Anexo 2:	
Bases de datos: Satisfacción laboral – Información sociodemográfica .....	111
Anexo 3:	
Base de datos: Satisfacción laboral.....	119

# INTRODUCCIÓN

Para la elaboración de la tesis, se partió de la afirmación hecha por Molinari (2011) en la que se menciona que en el ámbito laboral actual están conviviendo 3 grupos generacionales (*Baby Boomers*, *X* y *millennials*), cada uno con sus propias características e interpretaciones de lo que era realmente “satisfactorio”, llegando en ocasiones a generar controversias en el trabajo. (Penagos & Rubio, 2015). Otra idea a considerar fue que esta brecha de edades entre los grupos generacionales no debe significar problemas; sino, todo lo contrario, porque los más antiguos (*Baby Boomers*) aportan su experiencia al crecimiento y desarrollo de la empresa, mientras que los más jóvenes (*millennial*) lo hacen a través de su forma innovadora de trabajo estimulando su mejor desempeño. (Begazo Villanueva & Fernandez Baca, 2015).

Además, se tuvo presente la investigación realizada en el 2015 en la Universidad Católica Santa María titulada: “*Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral*”, la cual planteó como hipótesis: “*Al Grupo Generacional Y se asocia una actitud de satisfacción laboral más alta que a los Grupos Generacionales X y Baby Boomers*” (Vargas Masciotti & Muñoz Muñoz, 2015, pg. 52); se aclara que los términos *millennial* y generación Y significan lo mismo. Al realizar dicha investigación, las alumnas dieron a entender la importancia y utilidad de su tesis para el ámbito organizacional, ya que la perspectiva laboral de las generaciones está a medida del grado de satisfacción que puede recibir, como por ejemplo motivaciones extrínsecas e intrínsecas, de las cuales se desprende un elemento clave: las relaciones con otras personas. Otro aporte que dieron fue el cómo influye la satisfacción laboral en procesos de captación y selección de trabajadores, introducción al puesto de trabajo, conformación de equipos, entre otros.

El estudio de Vargas & Muñoz (2015, pg. 119) concluyó que “*las personas pertenecientes a la generación Y tienen una actitud de mayor satisfacción laboral que los grupos generacionales Baby Boomers y X*”; asimismo, asocian la satisfacción laboral al factor de la experiencia laboral dentro de la empresa, y que

este “*desencadena un componente emocional que trasciende en el modo de actuar del colaborador*”.

Para continuar, explicaremos brevemente lo que es satisfacción laboral; este término ha sido conceptualizado de diferentes formas y con múltiples énfasis, por ejemplo:

“Porter, Steers, Mowday & Boulian la definen como “*una reacción afectiva inestable e inmediata ante el ambiente de trabajo*”; el pionero de la investigación sobre la satisfacción laboral, Locke, la define “*como un estado emocional positivo reflejado en una respuesta positiva ante una situación de trabajo*”; Decker y Borgen nos dicen que “*el grado de satisfacción está determinado por el encaje entre el ambiente de trabajo y las necesidades expectativas del trabajador*”. (Autores citados por D’Anello, Marcano, & Guerra 2003, pg. 6).

La satisfacción laboral, según las definiciones mencionadas, resalta la importancia a las condiciones (o características) contextuales del trabajo y a los factores situacionales, haciendo referencia a respuestas inmediatas ante los estímulos del trabajo, por consiguiente se puede medir utilizando dichas características. Fue así que para nuestra tesis se destacó la investigación de Vargas & Muñoz (2015) por la cantidad de ítems utilizados para medir la satisfacción laboral, tales como: responsabilidad laboral, oportunidades de aprendizaje, equilibrio de trabajo – vida personal, control sobre métodos, proactividad, identificación organizacional, necesidad de reconocimiento, desempeño laboral, recompensas equitativas, relación con los superiores, etc.; su importancia radicó en que sirvió como punto de inicio para la elaboración del instrumento y realizar la comparación de satisfacción laboral entre las generaciones.

Una opinión a tener en cuenta fue la siguiente: “*se está entrando a un mundo corporativo donde el organigrama clásico piramidal se vuelve cada vez más horizontal y democrático; a su vez, las jerarquías van desapareciendo hacia roles donde los puestos de trabajo dependerán de sus responsabilidades que se deberán traducir en logros tangibles y rentables*” (Molinari, citado por Penagos & Rubio,

2015, pg. 11) de la cual inferimos que este cambio se debe a la convivencia intergeneracional, creando la necesidad de no solo entender a los empleados, sino de comprender a los pares para trabajar en equipo (Begazo Villanueva & Fernandez Baca, 2015) en especial de la nueva generación que está entrando al mercado laboral (*millennials*).

La presente investigación tuvo como objetivo comparar la satisfacción laboral entre los *millennial* y la generación X en la población arequipeña. En dicha investigación se desarrollaron los siguientes puntos:

En el capítulo I, presentamos el Planteamiento Teórico, en el cual se detalló los siguientes puntos: Planteamiento del problema, Objetivos, Justificación, Delimitación e Hipótesis de la investigación.

En el capítulo II, se desarrolló el Marco de Referencia, en el cual se hizo la revisión de la literatura e investigaciones que nos ayudaron a definir y caracterizar nuestras variables de investigación: Satisfacción laboral y Grupos generacionales (generación X y *millennials*).

El capítulo III se denominó Planteamiento operacional, y en este apartado se detalló todos los aspectos metodológicos de la investigación, tales como el tipo de investigación, la población y muestra y la descripción del instrumento y procedimiento de recolección de la información.

En el capítulo IV se analizaron, interpretaron y redactaron los resultados obtenidos por el cuestionario como a su posterior comparación con la información detallada en el marco de referencia (discusión).

Finalmente en el capítulo V se transcribieron las conclusiones a las cuales hemos llegado con la investigación; así como también se plantearon sugerencias para estudios futuros relacionados al tema.



# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### **1. Planteamiento del problema**

#### **1.1. Descripción del problema**

La vida laboral de las personas comienza desde muy joven, que con el transcurrir del tiempo escalan a puestos de mayor importancia y/o status. Las generaciones presentes en el mercado laboral son los *Baby Boomers*, la generación X y los *Millennials*, esta división se debe a factores cronológicos (fechas de nacimiento), características y/o acontecimientos relevantes que marcaron a cada generación. Actualmente la generación que está comenzando a escalar dentro de las organizaciones son los denominados *Millennials* (nacidos desde 1980 hasta la actualidad), la cual, para muchos profesionales del área de Recursos Humanos, es denominada como una *“generación responsable de altos índices de rotación de personal, que pierde fácilmente el interés en su trabajo, falta de compromiso laboral”* (Navassi, 2013, 6° párrafo).

En el caso de Perú, el mercado laboral está cambiando con lentitud, procesos como la renovación de planillas y creación de nuevos cargos son un claro ejemplo de que poco a poco se van modernizando las empresas. Un dato a tener en cuenta es el que nos presentó IPSOS Apoyo mencionándonos lo siguiente: *“Al 2015, en el Perú, 4 de cada 5 millennials habían culminado sus estudios superiores, y el 79% de ellos se encuentra apto para enfrentar el mundo laboral”* (De la Cruz, 2015, 1° párrafo), y es

resaltante porque como se mencionó en el párrafo anterior son los que están formando la nueva fuerza laboral de las empresas.

Además, se sabe que cada generación tiene: características que los diferencian de los demás y motivaciones disímiles para permanecer en un trabajo o empresa. (Navassi, 2013, 1° párrafo). Por ejemplo, la generación X, los que han nacido entre 1965 y 1980, son *“fieles seguidores de la flexibilidad laboral, consideran Internet una herramienta de trabajo y utilizan las redes sociales como escaparates profesionales”*; asimismo se manifiestan contra los valores de sus padres ofreciendo un modelo social radicalmente diferente, son escépticos, su acceso laboral es más difícil adecuándose a esa situación desde una perspectiva individualista, entre otros” (Vargas Hernández, 2012).

En el caso de los *millennials* se ve a personas que hacen mayor exigencia que las generaciones pasadas: buscan mayor información y experiencias que les permitan enriquecer su vida personal y profesional, como dijo Ernesto Rubio - *Coach ejecutivo y gerente general de ER Ronald* - *“Los millennials tienen fidelidad a su carrera, no a la empresa... Los millennials van a la empresa a aprender a trabajar, a juntar algo de capital, a ver cómo son los modelos de negocio o cómo la compañía le enseña a hacer marketing, ventas, logística, recursos humanos...”* (De la Cruz, 2015, 37° párrafo). Es así que actualmente en las empresas se ve que los denominados *millennials* (generación Y) están ocupando puestos claves en las empresas; pero al mismo tiempo, estos nuevos trabajadores son tildados como una generación con problemas en el trabajo, altamente rotativa e inestables por sus propias características generacionales. (Navassi, 2013, 6° párrafo).

De la misma forma se destaca que el área de Recursos Humanos, al igual que las generaciones, se ha ido adecuando de acuerdo a las nuevas exigencias, perspectivas y visiones. Entre las funciones que cumplía normalmente era atraer, reclutar, desarrollar, retener, recompensar, relocalizar y acompañar al retiro a su personal; ahora deben incluir la función

de *conciliar las diferencias entre generaciones*, para desarrollarla deben tener presente: aceptar la diversidad generacional y sus valores propios de cada empresa, evitar fricciones, adecuar procesos a las diferentes generaciones y así aprovechar las ventajas de cada uno, etc. (Peirano, 2008)

Por consiguiente, y viendo las razones mencionadas, es que nuestra investigación tuvo el propósito de comparar como se ha desarrollado la satisfacción laboral en la generación X y *millennial* de Arequipa, identificamos y medimos cuáles fueron los factores que más inciden en la satisfacción de cada grupo generacional. Al obtener los resultados corroboramos si la conclusión de la investigación de Vargas Masciotti & Muñoz Muñoz (2015) refleja la verdadera realidad de la satisfacción laboral en la población Arequipeña, ya que en esta se menciona que los *millennials* tienen una satisfacción laboral más alta que los de otros grupos generacionales; al mismo tiempo, en la noticia publicada en el Diario El Comercio: *"Millennials permanece en un trabajo máximo dos años y medio"* da un aparente respaldo a dicha conclusión ya que afirma que *"los millennials peruanos no tienen las mismas características que los demás... conforme asumen más responsabilidades tempranas y superan los 25 años van cambiando y adoptan características propias de la generación X... en muchos casos los millennials peruanos están dispuestos a trabajar más horas y dejar de lado el balance entre su trabajo y su vida personal en busca de una mayor sueldo y el ascenso rápido"*. (Inga Martínez, 2014, 6° y 7° párrafos).

De esta forma, brindaremos un apoyo para las áreas de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano, ya que podrán contar con información para capturar y retener a sus colaboradores según los incentivos y motivaciones propias de cada generación.

## **2. Formulación del problema**

### **2.1. Pregunta general**

¿Qué grupo generacional tiene la satisfacción laboral más alta: la generación X o los *millennials*?

### **2.2. Sistematización del problema**

**2.2.1.** ¿Cuáles son los factores de medición que se utilizarán para medir la satisfacción laboral?

**2.2.2.** ¿Qué factores afectan la satisfacción laboral en los *millennials* y la generación X?

**2.2.3.** ¿Cómo es la satisfacción laboral en las personas que pertenecen a la generación X?

**2.2.4.** ¿Cómo es la satisfacción laboral en las personas que pertenecen a la generación *millennial*?

**2.2.5.** ¿Cuál de los 2 grupos generacionales tiene una mayor satisfacción laboral?

### **2.3. Objetivo general**

Comparar la satisfacción laboral entre los *millennial* y la generación X en la población arequipeña.

### **2.4. Objetivos específicos**

**2.4.1.** Nombrar y describir los factores de medición que se utilizarán para medir la satisfacción laboral.

**2.4.2.** Encontrar los factores que afectan la satisfacción laboral en los *millennials* y la generación X.

**2.4.3.** Medir la satisfacción laboral en las personas que pertenecen a la generación X.

**2.4.4.** Medir la satisfacción laboral en las personas que pertenecen a la generación *millennial*.

**2.4.5.** Comparar los resultados obtenidos y determinar qué grupo generacional tiene una mayor satisfacción laboral.

### **3. Justificación**

#### **3.1. Justificación económica (relaciones)**

Los colaboradores son un recurso importante en cualquier empresa, ellos permiten a través de su esfuerzo conseguir los recursos económicos que permiten a las empresas continuar con su crecimiento. Por eso, el área de Gestión de Talento Humano cobra importancia; ya que ellos deben ser los encargados de encontrar la mejor opción de poder capturar y retener su talento humano, deben tener presente cuales son las razones, motivos e incentivos que permiten que sus colaboradores estén satisfechos.

Ahora como se ha leído la satisfacción laboral es diferente en las distintas generaciones; se tiene que identificar y comparar en cada uno de ellos para saber qué medidas y acciones pueden tomar los gerentes con el fin de no estar constantemente en procesos de despidos o renuncias de sus trabajadores, sabiendo que muchos de estos procesos conllevan a pérdidas de liquidez.

#### **3.2. Justificación social**

La sociedad está en constante cambio por la globalización. Igualmente hay que considerar con este proceso también las empresas han ido cambiando: las personas que pertenecen a la generación X y los millennials son su actual fuerza laboral, y por consiguiente se tiene saber cuáles son los objetivos, proyectos, metas y motivaciones que tienen cada uno de ellos de acuerdo a su generación, para que así las empresas les brinde un espacio de desarrollo profesional y personal.

### ***3.3. Justificación profesional***

Comparar el grado de satisfacción laboral entre las generaciones, permiten a los administradores, gerentes o encargados a tomar las mejores decisiones sobre los incentivos y motivaciones para satisfacer a su fuerza laboral. Se puede establecer acciones y estrategias para que los colaboradores reciban sus reconocimientos por las metas alcanzadas (o superadas) según el grupo generacional al que pertenecen. En el caso de los millennials nos da una herramienta guía para evitar su alta rotación laboral.

### ***3.4. Justificación académica***

Se brinda una herramienta para complementar el conocimiento de los futuros profesionales, para que salgan de las universidades y sean más competitivos. Asimismo, los profesionales que decidan laborar en el área de Gestión del Talento Humano puedan proponer nuevas estrategias exitosas para incrementar la satisfacción de sus colaboradores según los incentivos y características propias de cada generación.

### ***3.5. Justificación personal***

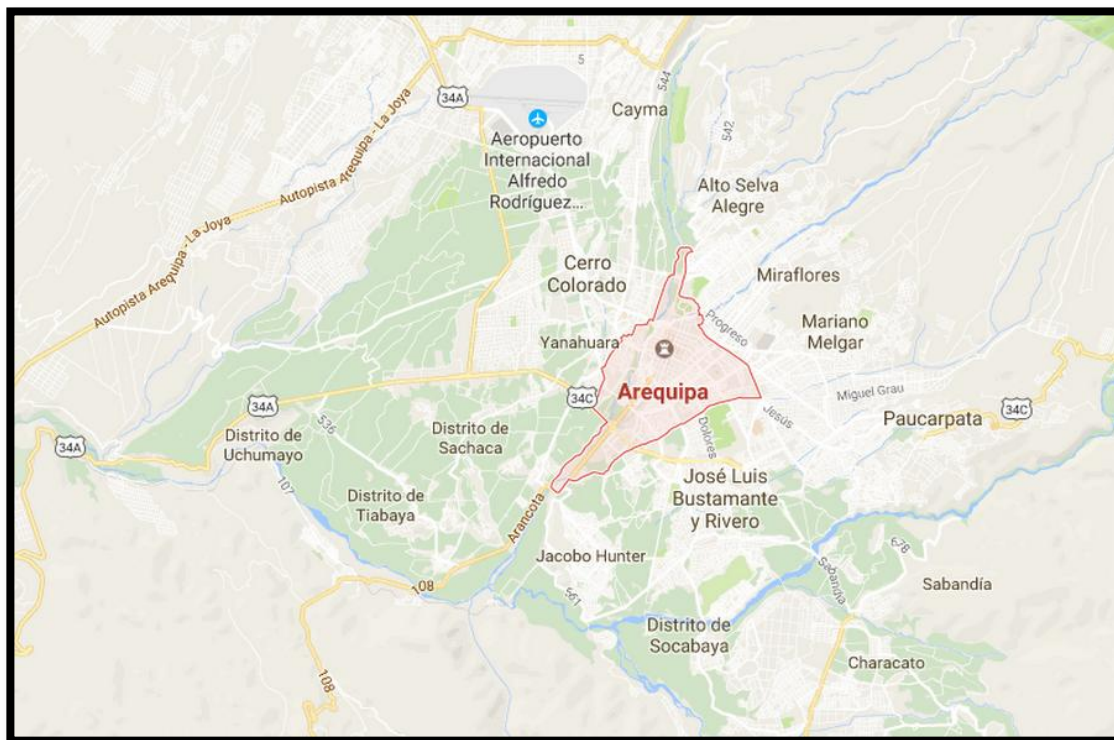
Nosotros siendo la nueva fuerza laboral que estará presente en el mercado, vamos a estar conviviendo y lidiando constantemente con jefes (en su mayoría pertenecientes a la generación X) y compañeros de trabajo (millennials), por consiguiente es necesario saber qué características presentan cada uno de ellos para así fomentar un grato ambiente de trabajo con ellos.

#### **4. Delimitaciones**

##### **4.1. Espacial**

Arequipa Metropolitana

**Imagen N° 1: Mapa de Arequipa**



##### **4.2. Temporal**

Año 2016 - 2017.

### **4.3. Temática**

#### **4.3.1. Área**

Ciencias Sociales.

#### **4.3.2. Campo**

Administración de Recursos Humanos.

#### **4.3.3. Línea**

Satisfacción Laboral.

### **5. Hipótesis**

$H_0$ : *Es probable que la satisfacción laboral en los millennials no sea más baja que los pertenecientes a la generación X.*

$H_1$ : *Es probable que la satisfacción laboral en los millennials sea más baja que los pertenecientes a la generación X.*



# CAPÍTULO II

## MARCO DE REFERENCIA

### **1. Antecedentes**

En nuestros antecedentes a nivel nacional consideramos los siguientes:

La investigación realizada en el 2015 por alumnas de la Universidad Católica de Santa María; en dicho estudio se demostró que las personas que pertenecen al Grupo generacional Y (o *millennial*) presentaron una actitud de satisfacción laboral más alta en comparación a los *Baby Boomers* y el Grupo generacional X; incluso los *Baby Boomers* presentaron una mayor satisfacción que el Grupo generacional X. La tesis contó con la participación de 300 colaboradores de una empresa de construcción, a los cuales se le aplicaron la encuesta de *Escala de actitud de satisfacción laboral*; la cual está conformada por 18 dimensiones: Responsabilidad laboral, Oportunidades de aprendizaje, Ajuste de competencias personales con la posición, Equilibrio trabajo – vida personal, Control sobre métodos, Proactividad, Identificación organizacional, Necesidad de reconocimiento, Desempeño laboral, Seguridad frente al puesto, Recompensas equitativas, Relación con pares, Estructura organizacional, Oportunidad de promoción, Condiciones de trabajo, Seguridad y salud ocupacional; y, finalmente, Distribución de funciones. (Vargas & Muñoz, 2015)

Otra investigación fue el Reporte hecho por Great Place to Work en el 2014, ya que se enfocó en la preocupación de los gerentes cuando lidian con los colaboradores pertenecientes al grupo de los *millennials*. El reporte explica cómo es la diferencia entre la generación Y con los otros dos grupos

generacionales (X y *Baby Boomers*), dicha diferencia se refleja en el tiempo de permanencia en el mismo trabajo (en este punto se analiza también la rotación del personal), en el gusto de ir a trabajar, en la importancia del trabajo, entre otras. Asimismo, se describieron y explicaron los comportamientos que tienen los millennials peruanos frente al trabajo en una empresa con alta reputación para trabajar (2013). (Great Place to Work, 2014).

Finalmente a nivel mundial se tiene: “*Influencia del género y edad: satisfacción laboral de profesionales sanitarios*”, el cual se realizó en España en el año 2013. La investigación tuvo por objetivo analizar la influencia del género y edad en la satisfacción de la vida laboral en los profesionales sanitarios de un Hospital Universitario; también, el estudio se fundamenta en la *Teoría Bifactorial de Herzberg* la cual detalla de la siguiente manera: hay necesidad higiénica y necesidad motivacional en los trabajadores; si el trabajador cubre las necesidades higiénica, éste no estará insatisfecho y se encontrará en un estado neutro; sin embargo, el trabajador estará satisfecho si se alcanza sus necesidades motivacionales, en otras palabras *mejorando las condiciones higiénicas se puede hacer que la insatisfacción tienda hacia una posición neutra, y aumentando los factores motivacionales se alcanza un estado de satisfacción*. (Carrillo García, Solano Ruíz, Martínez Roche, & Gómez García, 2013, pg. 1315).

Además, la muestra de la investigación fue de 546 participantes; el instrumento utilizado fue un cuestionario general con preguntas sociodemográficas y una Escala General de Satisfacción (Desarrollada por War, Cook y Wall, adaptada y validada para el castellano); los resultados mostraron que las mujeres muestran mayor satisfacción que los hombre con el trabajo que desempeñan (influencia de género), y que los participantes que se encuentran en edades extremas (jóvenes y adultos entre 61 y 70 años) tienen un nivel de satisfacción más alta que los que se encuentran en edades intermedias (41 a 50 años). (Carrillo García, et al., 2013, pg. 1316-1317). En este último resultado, si nos enfocamos, a los participantes podemos agruparlos en los grupos generacionales: edades extremas serían

los *millennials* y los *Baby Boomers*, mientras que los de edades intermedias serían los pertenecientes a la generación X.

## **2. Marco conceptual**

### **2.1. Satisfacción laboral**

Es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Se trata de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta un trabajador en relación a su trabajo. (Locke, citado por Caballero, 2002, pg. 4).

### **2.2. Grupo generacional**

Grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores. (Ogg & Bonvalet, citado por García Lombardia, Stein, & Pin, 2008, pg. 2).

### **2.3. Generación X**

Grupo generacional nacido entre los años 1965 y 1979 que vivió importantes cambios en la sociedad, reconocidos por independizarse a temprana edad, ser trabajadores, entusiastas y orientados al éxito. (Barford & Hester, citados por Carvallo, 2014, pg. 19).

### **2.4. Millennial o generación Y**

Grupo generacional nacido a partir del año 1980, caracterizado por haber crecido en una época de avances tecnológicos que forman parte de su vida. (Barford & Hester, citados por Carvallo, 2014, pg. 19).

## **2.5. Dimensión**

Aspecto o faceta de algo. (Diccionario de la Lengua Española - Vigésimo tercera Edición, 2014)

## **2.6. Comunicación y Feedback de los jefes**

Dimensión planteada por investigadores, entendida como el grado de relación que mantiene los colaboradores de los grupos generacionales con sus superiores. (Definición propuesta por los investigadores)

## **2.7. Cultura organizacional**

Dimensión planteada por los investigadores, entendida como un conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas. (Rousseau, citado por Jaime Santana & Araujo Cabrera, 2007, pg. 301).

## **2.8. Integridad de los jefes**

Dimensión planteada por los investigadores, en la cual se destaca el rol del jefe en la satisfacción; siendo este la persona encargada de orientar a sus colaboradores además de involucrarse en sus intereses, manteniendo coherencia de sus palabras con sus acciones. (Definición propuesta por los investigadores).

## **2.9. Oportunidad de crecimiento**

Dimensión planteada por los investigadores, entendida como las oportunidades de desarrollo profesional que se le brindan a los colaboradores para que ellos sientan un mayor grado de satisfacción (Acker; citado por Abrajan Castro et al., 2009, pg. 109).

## **2.10. Salario económico y emocional**

Dimensión planteada por los investigadores, enfocada al salario (dinero) que percibe cada trabajador y si este está conforme o satisfecho con el mismo; igualmente, se considera la retribución emocional que recibe el trabajador por parte de la empresa. (Definición propuesta por los investigadores).

## **3. Marco teórico**

### **3.1. Satisfacción laboral**

#### **3.1.1. Introducción**

Como una breve introducción mencionamos que la relación entre los objetivos de las organizaciones y su capital humano es simbiótica ya que las primeras los seleccionan e incorporan para poder lograr sus objetivos organizacionales; mientras, los segundos en muchas ocasiones se valen de las organizaciones para lograr sus objetivos personales. (Hospinal Escajadillo, 2013, pg. 76).

Si se armara una pequeña línea del tiempo sería: la década del 30 registraría inicios de interés por investigaciones de satisfacción laboral, en los años 60 probablemente se alcanzó su punto máximo de interés; durante los años 80, la satisfacción laboral se comienza a vincular más con temas como calidad de vida en el trabajo, impacto en la salud mental, entre otros. (Chiang Vega, Méndez Urra, & Sánchez Bernal, 2010, pg. 22).

Por consiguiente el estudio de la satisfacción laboral *“ocupa un papel central en muchas teorías y modelos sobre las actitudes y conductas de los individuos, debido a sus aplicaciones prácticas en la mejora de las vidas de los empleados y en la búsqueda de la felicidad... y en el logro de la eficiencia organizacional* (Wright; Bowen y Ostroff; citados por Pecino Medina, Mañas Rodríguez, Díaz Fúnez, López Puga, & Llopis Marín, 2015, pg. 660). Esta afirmación se ve complementada por lo propuesto por Luthans, Robbins y Spector (autores citados por Pérez Vilar & Azzollini, 2013, pg.153) ya que menciona que la satisfacción laboral tiene un gran número de variables importantes que están presentes en las organizaciones tales como productividad, rendimiento, etc.

Se entiende que el estudio de la satisfacción laboral es una problemática que inició desde los procesos de división del trabajo y se sistematizó al surgir la psicología y la administración como ciencia, dicho estudio es complejo y controvertido partiendo de una perspectiva científica por las variadas tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral. Como estudios pioneros sobre la satisfacción laboral tenemos el realizado por el psicólogo alemán Munsterberg introduciendo su libro *“Psychology and industrial efficiency”*; otra publicación que acrecentó el interés en este tema es la realizada por Hoppock titulada *“Job Satisfacction”*. (Zayas Agüero, Báez Santana, Zayas Feria, & Hernández Lobaina, 2015, pg. 37).

De la misma forma *“La satisfacción laboral ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito laboral; pero no existe un consenso en cuanto a su definición, incluso algunos especialistas señalan que este concepto está libre de teoría”* (Zayas et al., 2015, pg. 37). Otros autores como Harpaz, citado por Alonso Martín (2008, pg. 27), nos dice en varias ocasiones cada autor da su propia definición de satisfacción laboral para el desarrollo de su propia investigación.

### 3.1.2. Definiciones de satisfacción laboral

Es así que a continuación presentamos algunas definiciones y aclaraciones realizados por varios autores sobre este tema:

Salgado, Remeseiro, & Iglesias (1996, pg. 330); Caballero (2002, pg. 4); D'Anello, Marcano, & Guerra (2003, pg. 6); Chiang, Méndez, & Sánchez (2010, pg. 22); Sánchez Sellero, Sánchez Sellero, Cruz González, & Sánchez Sellero (2014, pg. 538); Pecino, Mañas, Díaz, López, & Llopis, (2015, pg. 660); Díaz, Pecino, & Mañas (2016, pg. 393) hacen mención a la definición que hizo Locke (1976), el cual define la satisfacción laboral como:

*“Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona... se trata de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta un trabajador en relación a su trabajo... esta variable se halla más cercana a los sentimientos que a la productividad, y se refiere a la respuesta afectiva del recurso humano al puesto de trabajo... es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo”.*

Complementando la definición anterior, Hulin & Judge y Judge & Klinger mencionan que ésta *“incluye respuestas psicológicas multidimensionales hacia el trabajo y que esas respuestas tienen componentes cognitivos (evaluativo), afectivos (o emocional) y conductual”* (Autores citados por Díaz et al, 2016, pg. 393); a su vez Peiró nos dice: *“la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados, trataríamos con una actitud fruto de actitudes específicas relacionadas con aspectos del trabajo y de la organización”* (citado por Pecino et al., 2015, pg. 660).

Werther & Davis la precisan como *“conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su trabajo...Se reconoce como un sentimiento diferente a los pensamientos objetivos e intenciones de comportamiento”*. Garmendia y Parra Luna incluyen lo siguiente: *“... alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por cubrir adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea”*. (Autores citados por Chiang et al., 2010, pg. 22)

Weinert (Autor citado por Caballero Rodríguez, 2002, pg. 1-2) nos dice:

*“Las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo”. El creciente interés en la actualidad sobre este tema se debe: (i) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción laboral, (ii) Posible relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias, (iii) Posible relación entre satisfacción y clima organizacional, (iv) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización, (v) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las*



*ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal; y, (vi) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.*

Loitegui define la satisfacción laboral: “es un constructo pluridimensional dependiente de características individuales y especificaciones del trabajo realizado... es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y contexto laboral”; además en su investigación concluye que dicha satisfacción depende de: “los resultados que consigue el trabajador mediante la realización del propio trabajo y cómo se perciben y vivencian dichos resultados en función de las características y peculiaridades de la personalidad del trabajador”. (Autor citado por Caballero Rodríguez, 2002, pg. 5).

Salom & D’Anello (autores citados por D’Anello et al, 2003, pg. 6) nos proponen:

*“Enfatizar en la satisfacción intrínseca derivada del trabajo mismo como una totalidad, específicamente refiriéndose a los sentimientos positivos de agrado y disfrute por su realización... el agrado tiene que ver con la sensación perceptual de tipo contemplativo según la cual a uno le gusta o le es grato y el disfrute implica un componente volitivo de intencionalidad conductual (la persona interactúa con el objeto de disfrute vivenciándolo)”.*

Bravo, Peiró & Rodríguez indican que la satisfacción laboral como “un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”. (Autores citados por

Manosalvas Vaca, Manosalvas Vaca, & Nieves Quintero, 2015, pg. 7).

Robbins (autor citado por Caballero Rodríguez, 2002, pg. 2) argumenta:

*“La satisfacción laboral es la actitud de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él... indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto”.*

Autores como Davis & Newstrom consideraron inicialmente que la satisfacción laboral “es un estado emocional o afectivo de los individuos a su trabajo”; Alfaro & Vecino se referían a ésta como “cogniciones o evaluaciones perceptuales de un individuo hacia su trabajo”; autores como Peiró, Gamero, Alcover, Martínez & Rodríguez la consideran como una actitud o conjunto de actitudes generalizadas hacia el trabajo. (Citados por Rodríguez, Paz Retamal, Lizana, Cornejo, 2011, pg. 221).

George & Jones y Thierry & Koopman-Iwema afirman que la “satisfacción en el trabajo está relacionada con el grado de conformidad del recurso humano con el entorno de trabajo”. Rousseau & McLean Parks y Thompson & Bunderson en sus investigaciones se da la siguiente afirmación: “La satisfacción o insatisfacción en el puesto de trabajo ha sido estudiada de diversas perspectivas; las cuales han relacionado la satisfacción con las tareas, con los jefes, con la modificación del contrato psicológico

*entre la empresa y el recurso humano*". Complementando esta información se tiene las siguientes afirmaciones realizadas por Rousseau & McLean Parks y Barrio Gándara: "... *la idea de satisfacción surge de la comparación entre el trabajo real y las expectativas que el trabajador se había generado... el trabajador estará insatisfecho si cree que está en desventaja respecto a sus compañeros*". (Autores citados por Sánchez Sellero, Sánchez Sellero, Cruz González, & Sánchez Sellero, 2014, pg. 538).

Hulin y Dalal nos dicen que "*las satisfacciones laborales son respuestas psicológicas multidimensionales hacia el trabajo incluyendo componentes cognitivos (evaluativos) y afectivos (emocionales)*". (Citado por Pecino et al., 2015, pg. 660).

Zayas, Báez, Zayas, & Hernández (2015, pg. 37) dicen que:

*"La satisfacción laboral hace referencia a la valoración de un objeto, proceso o fenómeno cuando se experimenta, o se vivencia algo, y la satisfacción cuando culmina una meta...la satisfacción laboral implica los resultados ya experimentados...como concepto plantea que la satisfacción laboral es el resultado de la valoración cognoscitiva y afectiva de lo que se percibe de las características del trabajo y su reflejo en el medio"*.

### **3.1.3. Caracterización y variables de la satisfacción laboral**

Al hacer una caracterización de la satisfacción laboral, se incluyen diversas variables de tipo organizacional, funcional o individual, por ejemplo: remuneración, actividad realizada, relaciones humanas, condiciones ambientales, entre otras. Esta variable se puede considerar como un constructo multidimensional. (Sánchez et al., 2014).

Como ejemplos de lo indicado tenemos los siguientes: (i) Luthan nos dice: *“El estado emocional positivo que surge de evaluar la satisfacción laboral de una persona es causado por varios factores uno de ellos es las relaciones interpersonales con la jefatura y los colegas”* (Autor citado por Yáñez Gallardo, Arenas Carmona, & Ripoll Novales, 2010, pg. 194). (ii) *“...la empleabilidad de un trabajador puede desarrollar un cierto papel en la determinación de su nivel de satisfacción”*. El término empleabilidad hizo referencia al trabajo bajo contrato temporal, concluyendo que hay un efecto negativo entre ésta y la satisfacción laboral generando efectos negativos en el comportamiento de los trabajadores españoles. (Álvarez Llorente & Miles Touya, 2006, pg.13). (iii) Frone & Major: *“Cuando se da una buena comunicación se produce mayor satisfacción laboral, sobre todo, en aquellos trabajadores que están más implicados con su trabajo... Acker: concerniente a variables relacionadas con el desarrollo del trabajador, se ha encontrado que las mayores oportunidades de desarrollo profesional están significativamente asociadas con elevados niveles de satisfacción laboral”*. (Autores citados por Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez, 2009, p. 109). (iv) *“...cuando los empleados perciben a su supervisor como un líder transformador, aumenta su satisfacción laboral... este hallazgo estaría confirmando los presupuestos de Yang en el sentido que el liderazgo transformador podría aumentar la satisfacción laboral al generar motivación inspiradora y estímulo intelectual”*. (Omar, 2011, pg.134).

Investigaciones realizadas por Arvey, Carter & Buerkley, Pina Cunha, Rego, Campos Cunha & Cabral Cardoso añaden que el listado de estas variables se puede asociar en modelos centrados en el individuo, en la situación y determinados por la interacción de ambas circunstancias. Además se menciona el aporte que hace Gamero sobre otros factores que influyen en la satisfacción laboral tales como la estabilidad laboral y las posibilidades de promoción (Autores citados por Sánchez et al., 2014, pg. 538 y 540).

### **3.1.4. Agrupación y medición de la satisfacción laboral**

De la misma forma, hay varias formas para realizar la agrupación de las variables que determinan la satisfacción laboral, dependiendo del estudio que se realiza, por ejemplo:

La investigación de aproximadamente hace unos 20 años buscaba conocer el clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME, para la cual utilizaron como uno de los instrumentos de medición de la satisfacción de los empleados el *Job Descriptive Index (JDI)* – traducido Inventario de Satisfacción en el Trabajo (IST) – de Smith, Kendall y Hulin ya que valora criterios como: *Compañeros, Trabajo y tareas, Oportunidades de promoción, Mando y satisfacción; y Salario*. (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996, pg. 331).

Otra forma es agruparlos según el contenido del trabajo (interés intrínseco del trabajo, variedad, oportunidades de aprendizaje, dificultad), el salario, las condiciones de trabajo (horario, descansos, condiciones ambientales) y la empresa. (Alonso Martín, 2008, pg. 27).

Abrajan, Contreras, & Montoya (2009, pg. 111-112) utilizó en su instrumento de medición 86 preguntas distribuidas entre las siguientes dimensiones: (i) *Seguridad en el trabajo: relacionado con una perspectiva subjetiva acerca de la continuación de un trabajo.* (ii) *Condiciones de trabajo: características laborales que involucran ingresos, tiempo, prestaciones, capacitaciones, oportunidades de desarrollo, seguridad y limpieza, bienestar, incentivos y carga de trabajo.* (iii) *Relaciones interpersonales: relaciones con jefes, compañeros y subordinados (se expresaron los resultados en base a la cantidad de contactos o relaciones que entabla con los miembros de la organización).* (iv) *Comunicación: forma de expresar ideas y sentimientos hacia los jefes, compañeros y subordinados.* (v) *Motivación: aquello que provoca la acción del individuo, relacionado con la satisfacción de necesidades de logro, afiliación y poder dentro*

y fuera de la organización, (vi) *Clima organizacional: percepción del trabajador del entorno general.* (vii) *Grado de estrés: grado de ansiedad percibido por el trabajador en las actividades que realiza.*

Sánchez, Sánchez, Cruz, & Sánchez (2014, pg. 541) realizó la medición del grado de satisfacción laboral (variable dependiente) en base a 10 criterios (variables independientes): (i) *Grado de satisfacción con la actividad* (ii) *Grado de satisfacción con la organización del trabajo* (iii) *Grado de satisfacción con el salario* (iv) *Grado de satisfacción con la motivación* (v) *Grado de satisfacción con la jornada* (vi) *Grado de satisfacción con la valoración de superiores* (vii) *Grado de satisfacción con la estabilidad* (viii) *Grado de satisfacción con el desarrollo personal* (ix) *Grado de satisfacción con vacaciones y permisos;* y, (x) *Grado de satisfacción con la posibilidad de promociones.*

Zayas, Báez, Zayas, & Hernández (2015, pg. 39-40) se tomó la contribución de autores como Brayfield & Rothe; Smith, Kendall & Hulin; Hackman & Lawler; Cuesta; Peiró; López; Álvarez para la construcción de criterios fundamentales de satisfacción laboral tales como: (i) *La estructura: incluye aspectos como el control administrativo, niveles jerárquicos, división de funciones y tareas, relación e interdependencia entre los niveles que la forman, cadenas de mando, entre otros* (ii) *La naturaleza y contenido de trabajo: se percibe el contenido de trabajo como variedad de habilidades, independencia, significación de la tarea, importancia, definición del contenido de trabajo, autonomía, organización y creatividad* (iii) *Las normativas, valores y costumbres: los indicadores son patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofías, historias y metas* (iv) *El salario y la estimulación: dentro de esta se haya la remuneración y compensación que está asociado a sistemas de pagos, promoción, posibilidades de superación y la evaluación del desempeño* (v) *Las condiciones de trabajo: se percibe las condiciones ergonómicas higiénicas, seguras y estéticas* (vi) *Las condiciones de*

*bienestar: el desarrollo personal y profesional, el horario de trabajo, el transporte, la alimentación, los servicios de salud, actividades recreativas, culturales y deportivas (vii) Dimensiones esenciales vinculadas a aspectos socio-psicológicos como son el caso de: (a) Las relaciones interpersonales y comunicación: las relaciones entre las personas, las relaciones personas–directivos, las relaciones entre los directivos, las posibilidades de interacción social, la preocupación por los problemas de las personas, la solución de conflictos, la pertenencia y la orientación y ayuda (b) Liderazgo y toma de decisiones: la escucha y la participación, la satisfacción con los métodos y el estilo de toma de decisiones, la comunicación, la participación y al trabajo en equipo (c) Compromiso con el trabajo: Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.*

En el estudio Manosalvas, Manosalvas & Nieves (2015, pg. 9) se midió la satisfacción laboral en base a 5 dimensiones: “*Satisfacción con la relación con los superiores (5 ítems), Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (5 ítems), Satisfacción con la participación en las decisiones (6 ítems), Satisfacción con su trabajo (4 ítems), y, Satisfacción con el reconocimiento (3 ítems)*”.

### **3.1.5. Modelos de la satisfacción laboral**

También debemos mencionar que existen modelos que han contribuido y explicado este constructo; por ejemplo: “*la teoría de los dos factores*”, propuesto por Herzberg, Mausner & Snyderman en 1959, el cual establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son dos fenómenos distintos y separados entre sí. Otro modelo es “*los determinantes de la satisfacción en el trabajo basado en la teoría de la motivación*” de Lawler y Porter en 1967, el cual explica que la satisfacción se centra en la relación de expectativas – recompensas considerando distintas facetas y aspectos del trabajo.

(Caballero Rodríguez, 2002, pg. 6; Sánchez et al., 2014, pg. 539-540).

### **3.1.6. Ejemplos, conclusiones y aportes acerca la satisfacción laboral**

Por ejemplo, para medir la satisfacción laboral en la empresa “F y D Inversiones S.A.C.”, en Perú, se utilizaron factores como: “Satisfacción *por el trabajo en general, Satisfacción con el ambiente físico del trabajo, Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, Satisfacción con las oportunidades de desarrollo, Satisfacción con la relación subordinado-supervisor, y Satisfacción con la remuneración*”, de los cuales los cuatro primeros mencionados resultaron ser factores críticos. (Hospinal Escajadillo, 2013, pg. 78).

Otro caso, es el trabajo hecha en el Hospital General Regional 72 del Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual buscó determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores; utilizaron escalas estandarizadas para medir ambas variables: escala mixta Likert y Thurstone (clima organizacional) y la escala SL-SPC (satisfacción laboral). Ambas se estaban fuertemente vinculadas, debido a esto resultó que al medir el clima organizacional de cierta forma se estaba midiendo la satisfacción laboral; en el caso de la satisfacción laboral se midió en base a 7 factores: “*Condiciones físicas o materiales, Beneficios laborales o remunerativos, Políticas administrativas, Grado de complacencia con el incentivo económico regular o adicional, Relaciones sociales, desarrollo personal, y Desempeño de tareas*”. (Juárez Adauta, 2012, pg. 309). Actualmente, las variables clima organizacional y satisfacción laboral se diferencian entre sí ya que el primero es un constructo descriptivo (hace una descripción de la organización), y el segundo obedece a una evaluación que hace las personas de su trabajo, teniendo un componente afectivo”. (Silva, citado por Rodríguez et al., 2011, pg. 222).



Investigaciones como la realizada por Sánchez, Sánchez, Cruz, & Sánchez (2014, pg. 545) concluyen que la satisfacción de los trabajadores se debe a varios factores: desde elementos intrínsecos a extrínsecos, desde contextos propios de cada trabajador hasta contextos macroeconómicos; siendo factores como las características personales y organizacionales los más influyentes en su satisfacción.

Es así que, en función a la información presentada, la satisfacción laboral es importante en el análisis del comportamiento organizacional debido a que los trabajadores, en su mayoría, dicha satisfacción representa un medio (o un fin en sí mismo) para conseguir la satisfacción personal. (Chiang, Martín, y Núñez; citados por Sánchez et al., 2014, pg. 539).

Faragher, Cass & Cooper, Coomber & Bamball y Fisher & Locke mencionan en sus investigaciones que la satisfacción laboral está fuertemente vinculada a variables organizacionales como salud mental del trabajador, rotación laboral y ausentismo laboral (citados por Yáñez et al., 2010, pg. 193); por consiguiente se ha convertido en un factor determinante en la Gestión de Recursos Humanos, ya que si se gestiona adecuadamente se puede obtener una mayor productividad del trabajador. (Martínez; citado por Sánchez et al., 2014, pg. 540). Pero no sólo es una importancia económica, sino que desde un punto de vista social, se obtiene beneficios derivados que impactan en el medio abarcando el entorno de su vida. (Zayas et al., 2015).

Del mismo modo, la satisfacción laboral *“se puede valorar en objeto como el reflejo subjetivo-objetivo-subjetivo de lo cognitivo y afectivo, por eso es el efecto que uno percibe cognitivamente y afectivamente y en virtud de esto se pueden adoptar actitudes positivas y negativas hacia el trabajo”*. (Zayas et al., 2015, pg. 38).

A pesar de la gran cantidad de investigaciones existentes sobre clima organizacional y satisfacción, hay muy pocos esfuerzos centrados para esclarecer los efectos diferenciales que tienen dichas variables en el desempeño de las personas. (Rodríguez, Paz Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011, pg. 220).

### **3.2. Investigaciones vinculadas a la satisfacción laboral**

#### **3.2.1. Actitud laboral**

Por actitud se puede entender como los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados en relación a su entorno, su compromiso con acciones previstas y finalmente con su comportamiento. (Davis & Newstrom, 1999). Otra definición nos dice que *“las actitudes vistas desde el campo del comportamiento organizacional, pueden ser analizadas como indicadores aceptables de la conducta de los trabajadores, mismas que ofrecen información relevantes de las intenciones conductuales, ya sea buenas o malas”* (Universidad Interamericana para el Desarrollo, s.f., pg. 2)

Las actitudes laborales, según la información brindada por la Universidad Interamericana para el Desarrollo (s.f., pg. 3), tienen 3 componentes: (i) Cognoscitivo: se refiere a la representación cognitiva del objeto u evento en donde influye el factor como la percepción, interactuando con las experiencias previas y creando modelos mentales con determinado valor dentro de la misma lógica, (ii) Afectivo: Amorós nos dice que se refiere al área emocional, ya que en este componente intervienen las sensaciones y sentimientos de cada persona, (iii) Conductual: se hace referencia, según Amorós, al momento de actuar mediante la intención de cada individuo.

Las características de las actitudes son: a) es un constructo o variable que no se observa directamente, b) implica una relación de sus

componentes, c) tiene un rol motivacional de impulsión y orientación a la acción, d) es aprendida y perdurable, e) su forma de evaluación es simple (agrado-desagrado). (Ubillos, Mayordomo, & Páez, s.f., pg. 1).

Como una sugerencia es que se tiene que poner mucha atención a la definición de satisfacción laboral y actitud, por consiguiente mencionamos la aclaración hecha por Tubán (Citado por Zayas et al., 2015, pg. 37-38) sobre las diferencias entre la satisfacción laboral y las actitudes:

*“Existe una gran confusión en el empleo del término satisfacción en el trabajo y los factores que contribuyen a ella. La revisión de los numerosos estudios efectuados en este campo nos lleva a la conclusión de que la satisfacción en el trabajo es casi cualquier cosa que un investigador mide cuando cree estar midiendo la satisfacción en el trabajo... aunque, en muchos casos, se utilizan como sinónimos, no lo son... una actitud de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto”.*

### **3.2.2. Motivación laboral**

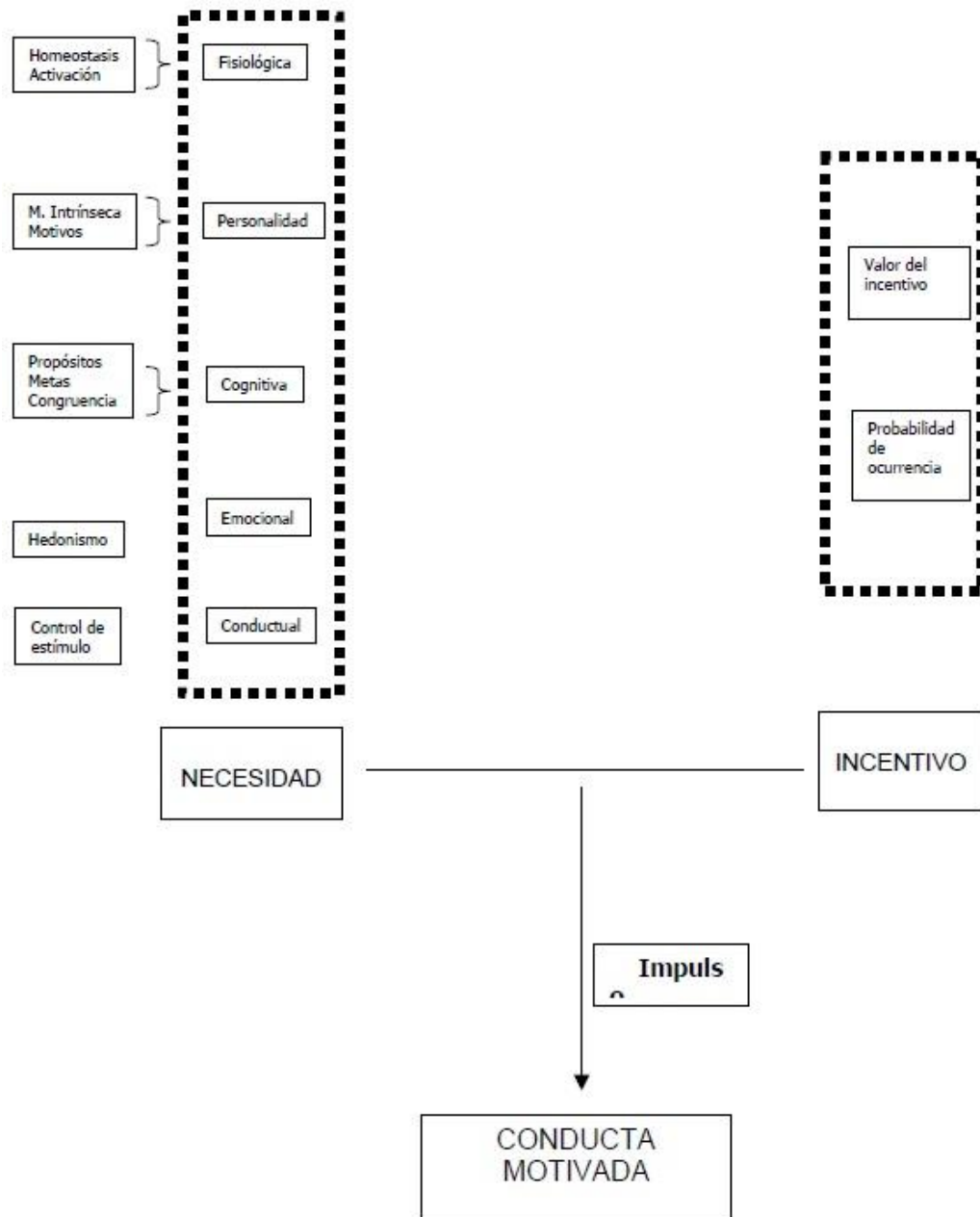
Podemos entender a la motivación como *una característica psicológica humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; o como un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados...* enfocándola al ámbito laboral la entendemos como *un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.* (López Mas, 2005, pg. 26)

Hay 3 dimensiones de la motivación: (i) dirección: está relacionada con las actividades hacia las que se envía la energía, (ii) intensidad:

se refiere a la energía que aplicamos a cada actividad que realizamos, (iii) persistencia: es el tiempo de mantención y duración de la energía. (Muchinski, 2004).

El proceso motivacional se ve reflejado en la siguiente imagen

**Imagen N° 2: Proceso motivacional**



Fuente: Psicología de la Motivación: El proceso motivacional, Cholz (2004, pg. 18)

### **3.3. Grupos generacionales**

#### **3.3.1. Introducción**

Para hablar de grupos generacionales, daremos unas breves definiciones y/o concepciones sobre lo que significa generación:

Una sencilla es la propuesta por Ogg & Bonvalet: *“grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”*. (Citado por García Lombardía, Stein, & Pin, 2008, pg. 2).

Otras definiciones son las encontradas en la investigación realizada por Casarone Núñez (2014, pg. 4-5) citando a varios autores como por ejemplo:

Kupperschmidt en la investigación de Ferrari: *“se llama a un grupo que puede identificarse de acuerdo con su año de nacimientos y en tanto sus miembros han compartido eventos vitales significativos en estadios críticos de su existencia”*.

López plantea que *“hablar de generaciones implican relaciones sociales que se establecen entre grupos, personas, culturas las cuales son entendidas a través del tiempo que duran y tienen sus propios registros”*.

Gardner & Davis expresan: *“si bien las generaciones han sido explicadas desde una variable biológica en los últimos tiempos puede explicarse desde una postura sociológica, han sido caracterizadas por diferentes acontecimientos políticos, económicos, culturales, tecnológicos”*.

Es necesario identificar “un conjunto de vivencias históricas compartidas (de carácter macroeconómico) que servirá para marcar los principios compartidos de visión de la vida, del contexto y un conjunto de valores comunes”. (García et al., 2008, pg. 2)

Entonces, si hacemos un orden cronológico de las generaciones que han estado presente en el ámbito laboral en los últimos años tenemos: la generación de los *Baby Boomers*, la generación X y los *millennials* (o generación Y). Cada una de estos grupos generacionales presenta características propias que serán descritas en los siguientes párrafos.

### 3.3.2. **Baby Boomers**

Los *Baby Boomers* son una de las generaciones más mercadeadas de todas, son los que nacieron entre los años 1944 y 1964; en el Cuadro N° 1 se presentan algunos hechos globales relevantes que surgieron durante esos años.

**Cuadro N° 1: Acontecimientos y características de los Baby Boomers**

Eventos o hitos de la historia	Valores	Símbolos	Actitudes	Comportamientos
Nacen en la postguerra.	Oposición a los valores tradicionales. La paz.	Rolex. TV.	Valor al aprendizaje. Capacitaciones.	Optimismo. Búsqueda del poder.
Pico de natalidad en USA y Europa.	Libertad sexual. Educación como medio de progreso. Status por consumo de bienes.		Empleado full <i>life</i> . Alto compromiso con la Organización.	Competencia para alcanzar la cima. Retiro: quiero seguir trabajando.

Fuente: *La convivencia de diferentes generaciones: Una ecuación difícil de resolver*, Peirano (2008)

Elaboración propia

Los *Baby Boomers* en Perú y América Latina son diferentes a los de USA, por el contexto en que se desarrollaron; enfrentaron revoluciones, crisis y devaluaciones; por dichos motivos se comienza a hablar más en el medio de Inflación, Deuda Externa y Crisis impulsándolos a cuidar el dinero o contar con inmuebles propios en lugar de alquilar. (Begazo Villanueva & Fernandez Baca, 2015, pg. 11).

Este grupo se caracterizó *por un explosivo aumento demográfico, por su orientación al trabajo en equipos, ser optimistas y esperar lo mejor de la vida.* (Carvallo Rencoret, 2014, pg. 19). Esta afirmación se puede explicar mejor con lo que mencionado por Casarone Núñez (2014, pg. 7): *“...se caracterizan por su trayectoria, dedicación y compromiso con el trabajo para lograr una buena posición económica, creen que el trabajo duro es el precio a pagar para tener éxito, están más centrado en un buena calidad de vida... son más desafiantes, se animan a cuestionar la decisiones y opiniones de superiores”.*

En su relación al trabajo: *“Son muy optimistas y la mayoría de personas mayores que te reciben en el trabajo con una sonrisa, muy comprometidos y adictos al trabajo... Para retenerlos es necesario crear un ambiente de trabajo estable y tranquilo, les gusta que los premien, son motivados por incentivos que dan estatus. Retenerlos se podrá hasta que decidan jubilarse o retirarse”.* (Navassi, 2013, 3° párrafo). En el Cuadro N° 2 apreciaremos las formas de actuar del área de Recursos Humanos con esta generación:

**Cuadro N° 2: Ítems para lograr un buen trabajo en los Baby Boomers**

Atracción y retención	- Dinero.
	- Status.
	- Carrera.
Desarrollo	- Plan de carrera.
	- Desafíos.
	- Seguridad laboral.
Compensaciones	- Remuneración fija.
	- Auto.
	- Oficina.
	- Regalos.
	- <i>Stock options</i> .
	- <i>Pension plans</i> .

Fuente: *La convivencia de diferentes generaciones: Una ecuación difícil de resolver*, Peirano (2008)

Elaboración propia

### 3.3.3. Generación X

Autores como Navassi (2013); Carvallo (2014); Casarone (2014); Bahoo (s.f.) ubica a este grupo generacional como los nacidos entre los años 1965 y 1980. Otros autores como García, Stein, & Pin, 2008 los incluyen entre 1965 – 1983, Perezbolde (2014) menciona que su rango de edad es más amplio porque los incluye desde 1960 a 1984.

Robert Capa fue el primero en usar la expresión *Generation X*, y la razón fue que así llamo a su ensayo fotográfico en el que entrevistaba y fotografiaba a jóvenes de 20 de años de diferentes nacionalidades en el cual expresaban su pasado, su presente y sus esperanzas futuras; *desde ese momento Generation X ha significado un grupo de gente aparentemente sin identidad, con un futuro indefinido y hostil*. (Vela Valdecabres, 2010, pg. 370).

Navassi (2013, 4° párrafo) nos da su apreciación sobre esta generación: “*es más universal... crecieron bajo un periodo de muchos cambios y escepticismo por la política, nuevas enfermedades y crisis financieras, acompañados del alza del consumismo*”. Una frase que se planteó esta generación es “*no puedo depender de las*



*instituciones, debo mantener mis opciones abiertas". (Casarone Núñez, 2014, pg. 7)*

En el Cuadro N° 3 se menciona hechos y comportamientos que han marcado a la generación X y su desenvolvimiento a nivel mundial. En Perú el momento más destacado es los comienzos de acciones terroristas de Sendero Luminoso, tras culminar 12 años de dictadura. (García et al., 2008, pg. 4).

**Cuadro N° 3: Acontecimientos y características de la Generación X**

Eventos o hitos de la historia	Valores	Símbolos	Actitudes	Comportamientos
Fin de la Guerra Fría.	Desilusionados con los valores de sus padres.			Saben idiomas.
Caída del muro de Berlín.	Solidaridad con su grupo.	La PC		Son ciudadanos del mundo.
Incertidumbre laboral, económica y social.	Individualistas, rebeldes.	TV a color.	Individualismo	Trabajan y estudian o se capacitan.
	Escepticismo.	Videogame.	Autonomía.	
Aparece el SIDA.	Creen en sí mismos, no en los demás.	Obsesivos con la música.	No tienen fe en las instituciones.	Reivindican el balance entre la vida y el trabajo.
Consumo de drogas	No tienen proyecto a largo plazo.			Post feminismo: aumento de divorcios.

*Fuente: La convivencia de diferentes generaciones: Una ecuación difícil de resolver, Peirano (2008)*

*Elaboración propia*

Del cuadro anterior, puntos como el individualismo, autonomía y el divorcio los caracterizan fuertemente a los "X": *"...hay entre sus filas muchos hijos de divorciados representando una condición distinta respecto a las anteriores... se los reconoce por independizarse a temprana edad, ser trabajadores, entusiastas y orientados al éxito...para ellos nada es seguro, no existen las certezas y todo está*

*en constante cambio*” (Barford & Hester; Minolli; citados por Carvallo Rencoret, 2014, pg. 19). Franichevich y Marchiori sintetizan lo anterior mencionando que esta es la generación que más sufrió el cambio de la familia tradicional. (Autores citados por Casarone Núñez, 2014, pg. 7).

Lo anterior es justificado por lo afirmado por Chirinos ya que nos dice *“caracterizados por la independencia... crecieron en la era de los niños que se quedaban solos en casa mientras las madres trabajaban y con altos índices de divorcio de los padres. Salen para sobrevivir”*. (Autor citado por Casarone Núñez, 2014, pg. 7); y, por García, et al. (2008, pg. 4) que nos aclara que *“los “X” no ven el éxito de la misma manera que sus padres, es una generación más escéptica, más difícil de alcanzar por parte de los medios tradicionales de comunicación y marketing”*.

Del libro de Coupland se infieren otras características de esta generación como: *“el nihilismo y cinismo de los jóvenes X es sintomático de su relación con la crisis de la afectividad posmodernidad... su nihilismo y cinismo es motivado por el auge de los trabajos temporales, los bajos salarios, el alto precio de la vivienda ocasionando dificultades para incorporarse al mundo de los adultos y salir adelante por ellos mismos... se produce un sentimiento de frustración que ocasiona escepticismo y desazón generalizada en los jóvenes”*. (Vela Valldecabres, 2010, pg. 371-372).

A nivel social, esta generación busca mostrar su éxito por medio de los bienes que posee como propiedades, *gadgets*, etc., como también en los lugares que puede frecuentar (restaurantes, bares, viajes). (Begazo Villanueva & Fernandez Baca, 2015, pg. 17).

Centrándolo al ámbito laboral se aprecia que los de la generación X se caracterizan, según Navassi (2013, 5° párrafo), por su actitud ante el trabajo:

*“Es una de las más agradables fuerzas de trabajo que hay en las organizaciones, pese a ser escépticos en todo y que cuestionan hasta el más mínimo detalle, son sin lugar a dudas gente que creció bajo una educación que conoció la disciplina y un esquema de estructura y dirección. Al mismo tiempo, según Don Hellriegel en su libro Psicología Social, son los primeros en hacer un equilibrio entre su trabajo y su vida personal, la cual tiene un gran valor para ellos”.*

Igualmente, *“...son ambiciosos y buscan escalar posiciones cuanto antes dentro de una organización, de ahí que varios alcancen posiciones gerenciales o directivas entre los 30 y 40 años... a nivel educativo están preocupados por su preparación y buscan estudiar algo más, según sus posibilidades, que solo la universidad, volviéndose los MBA más populares”.* (Perezbolde, 2014, 8° párrafo).

Para retenerlos hay que alimentar sus objetivos y deseos en base a su vida personal, los incentivos deben hacerse en función de ello, *“la forma de ganarse su lealtad es desarrollando seguridad en su carrera, es muy importante tener un claro Plan de Carrera y un Desarrollo de Personal que garantice dicha seguridad”.* (Navassi, 2013, 5° párrafo). Asimismo el área de Recursos Humanos debe hacer las siguientes acciones:

**Cuadro N° 4: Ítems para lograr un buen trabajo en la Generación X**

Atracción y retención	- Capacitación.
	- Carrera local y global.
	- Balance: vida y trabajo.
Desarrollo	- Flexibilidad horaria.
	- Autodesarrollo.
	- Velocidad de carrera.
Compensaciones	- Seguridad de carrera local global.
	- Remuneración fija y variable.
	- <i>Saving plans</i> .
	- Bonus de permanencia.
	- <i>Stock options</i> .
	- <i>Pension plans</i> .
	- Menú de beneficios.

Fuente: La convivencia de diferentes generaciones: Una ecuación difícil de resolver, Peirano (2008)

Elaboración propia

Un dato a resaltar en la generación X es que a mediados de los años 80, surgen los *Yuppies* que es una aparente subcategoría de los X, pero lo que los diferenciaba es su alto poder adquisitivo y su auténtica pasión por medrar social, profesional y económicamente; a finales de la década de los ochenta, los *Yuppies* comenzaron a tener actitudes negativas en su estilo de vida, defendían el “todo vale” en aras del éxito social y económico. (Stein & Pin, 2009, pg.49-50).

### 3.3.4. *Millennials o Generación Y*

Se dice que para el año 2020 esta generación constituirá más de la tercera parte de los trabajadores en el mundo. (Crespo, 2014) La generación “Y”, también conocida como *millennial*, comprende a los nacidos entre 1981 y 2000. (Molinari, 2011). Varias investigaciones los encasillan, aunque hay otras que prefieren diferenciarlos de otras generaciones por las habilidades y destrezas que adquirieron en la etapa de crecimiento. (De la Cruz, 2015).

La globalización, tecnología, convivencia con la tecnología y su interacción con estas, son acontecimientos importantes de esta generación. Según Simon & Allard (2007, pg. 6) la generación “Y” es

*la primera en la historia que ha convivido desde nacida con las nuevas tecnologías de la información: Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte su vida diaria, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y trabajo. Este grupo ha crecido en una época caracterizada por los avances tecnológicos, tales como las redes sociales, Facebook, twitter, etc., los cuales forman parte de su vida: los reconocen, los utilizan y los desarrollan. (Barford & Hester, 2011).*

Algunas definiciones para esta generación mencionadas por De la Cruz (2015, 5°, 7° y 8° párrafo) son:

*Según Goldman Sachs, “un millennial en la actualidad es aquella persona que tiene entre 15 y 35 años, y cuenta con una mejor educación respecto a sus antecesores basada, principalmente, en los aspectos tecnológicos. Así mismo, los describe como liberales -políticamente hablando- y con menos interés en la religión”.*

*En el 2013, la encuesta de Great Place to Work para el Perú definió a esta generación que tiene entre 18 y 35 años, y que es aquella que tiene más rotación en los centros de trabajo.*

*Otra definición es la propuesta por Arellano Marketing: “primera generación en cumplir la mayoría de edad en el nuevo milenio”. También son aquellos que tienen al Internet como herramienta primordial para diversas actividades cotidianas como comprar, socializar o ver televisión.*

*Futuro Labs, empresa de investigación y analítica digital, describe a la Generación Y como aquellos que nacieron entre 1984 y 1994, y que fueron testigos de los principales cambios que se dieron a nivel mundial.*

A continuación, en el Cuadro N° 5, se hace mención a algunos hechos y comportamientos globales relevantes que surgieron conjuntamente con los *millennials*:

**Cuadro N° 5: Acontecimientos y características de los Millennials**

Eventos o hitos de la historia	Valores	Símbolos	Actitudes	Comportamientos
Nacieron con la Globalización.  Guerra del golfo.  Internet.  Atentados terroristas.	Respeto por la diversidad.			Menos importancia al dinero.
	Justicia.	Teléfonos celulares.	Cuestionadores y desafiantes.	Trabajan de noche o de día.
	Solidaridad.	MP3.	Irreverentes.	Sofisticados en gustos.
	Libertad intelectual, temporal, geográfica.	Tecnología portátil.	Individualistas.	Importancia entre el balance de trabajo y vida personal.
	Autenticidad.	Comida orgánica.	Ciudadanos de mundo.	Sensibles a los problemas sociales y del medio ambiente.
	Estar conectado.		Energéticos.	
	"Todo YA".			Ser distinto.

*Fuente: La convivencia de diferentes generaciones: Una ecuación difícil de resolver, Peirano (2008)*

*Elaboración propia*

La tesis de la UCSM, mencionó que en el desarrollo de esta generación surgió un nuevo modelo educacional, en el cual fueron criados en un contexto de participación, alta valoración y aliento de sus vocaciones y preferencias.

Distintos estudios indican que es la generación más consumista, tienen prisa por encontrar su libertad y tener actividades adultas. Se preocupan de sobremanera por la ecología. Los jóvenes de la generación son individualistas y sitúan su ámbito personal por encima de lo laboral y social.

En lo laboral, según Begazo & Fernández (2015) prefieren trabajar desde casa, no se sienten cómodos con los horarios de oficina y buscan ser emprendedores. Por lo general duran poco tiempo en un empleo gracias a las grandes expectativas que generan hacia el trabajo. El tener múltiples opciones en diversos puestos de trabajo y no tener obligaciones, hace que los *millennials* puedan experimentar cosas nuevas.

Según encuestas realizadas para la publicación en Semana Económica en conjunto con Ipsos Apoyo, el dinero y la estabilidad laboral si interesa a la mayoría de *millennials* peruanos. Los resultados de la encuesta señalan que por dinero los *millennials* pueden quedarse en un lugar de trabajo. Se encuentra, también, que para el *millennial* peruano el desarrollo profesional se relaciona con hacer lo que le apasiona. La encuesta concluye que la generación Y está dispuesta a trabajar horas extras para poder ascender más rápido.

En el estudio “motivaciones y expectativas” realizado por ER Ronald a *millennials* profesionales, se encuentra que buscan un balance de la vida profesional y la vida personal junto con un horario flexible. En el caso de motivaciones para dejar el último trabajo, se encuentra que buscan un cambio de categoría profesional y la mayor capacitación e inversión en uno.

Por ejemplo presentaremos la opinión acerca de los *millennials* por parte de la Gerente de Marketing de Job Fit Career Services, Thalía Penagos, fue la siguiente, citado por De la Cruz (2015, 42°-45° párrafo):

*“Las empresas peruanas tienen deficiencias para cubrir las demandas de los millennials, por ejemplo en el aspecto cultural (horarios flexibles o pensar en un trabajo home office). A su vez, buscan el reconocimiento de su labor en la empresa*

*o en muchos casos desean ser emprendedores: “Si tú eres dueño de tu propio negocio puedes tomar tus propias decisiones, y eso es lo que anhela un millennial”. Por otro lado, uno de los defectos que predomina en ellos es la autoconfianza para saber qué cosa es lo que quieren específicamente y qué cosa no”.*

Los *millennials* no buscan que les digan que no merecen un puesto de trabajo o una cantidad de remuneración baja solo porque son jóvenes. Los integrantes de esta generación desean ser evaluados por sus habilidades y el éxito de sus resultados. Los *millennials* necesitan de una retroalimentación continua pero sobre todo requieren de un fuerte liderazgo y constante aliento de parte de los jefes o gerentes.

El perfil que presentan diversos autores destaca la independencia, individualismo y creyentes de que el éxito es un camino y no una meta. Los jóvenes pertenecientes a esta generación buscan un balance entre el trabajo y la vida social/familiar (Connell, Mcminn, & Bell, 2012).

Varias investigaciones demuestran que los jóvenes pertenecientes a este grupo etario tienen características comunes, sin hacer diferencias de culturas, sexo, raza, etc. Lo que distingue a este grupo es: (i) Creatividad: creen que tienen un gran potencial que aún no fue explorado y que solo se necesita las herramientas y los jefes para que puedan desarrollarlo y que surjan espontáneamente nuevas ideas; han sido dotados con capacidades innovadoras que se manifiestan en su enfoque al logro de resultados, descentralización respecto a los procesos y su disposición a aprender continuamente (Medina, 2009) (ii) Son cortoplacistas: quieren resultados rápido y dedican todo su esfuerzo para que sus objetivos se hagan realidad. C. Sepúlveda plantea “los millennials privilegian tareas con alto beneficio a corto plazo, dificultándoles el desarrollo de tareas de



manera segregadas” (Pinaud, 2013) (iii) De mentalidad abierta y global: para ellos el trabajo es un medio y no un fin que puede desarrollarse en cualquier parte y en cualquier momento. En el siglo XXI una persona que busca seguir su pasión lo puede hacer en donde vive o en cualquier parte del mundo. (iv) Valoran el trabajo colaborativo: muestran preferencia para trabajar en grupo y en un ambiente de colaboración. Son proactivos, organizan su tiempo para poder trabajar lo necesario y luego les dan momentos a sus relaciones interpersonales (v) Tienen respeto por el medio ambiente y la sustentabilidad: son optimistas y sensibles con temas sociales y ambientales, quieren hacer del mundo un mejor lugar para vivir. Buscan mejorar el medio ambiente y concientizar a los demás. (Pinaud, 2013), (vi) Se apasionan por el trabajo social: se interesan en los problemas de nuestro planeta y se interesan por ideas o soluciones para minimizar los efectos adversos, (vii) Presentan habilidades para desarrollar varias actividades a la vez, en un enfoque multitarea, (viii) Se dice que son hiperactivos: esta condición es positiva ya que desarrolla el emprendimiento y la creatividad, (ix) Son curiosos y activos: “Esta generación se caracteriza por la capacidad de manejar muchas cosas al mismo tiempo. Los más jóvenes son criados en un contexto de mucha estimulación, que les permitió desarrollar habilidades *multitasking*”. (Hatum, 2011), (x) Los *millennials* son capaces de trabajar bajo presión y obtener buenos resultados en los ámbitos académicos y profesionales, (xi) La tecnología es su forma de vida: la tecnología y las redes sociales son sus motores motivacionales de la aptitud *multitasking*. Las tablets y los celulares les permiten realizar distintas actividades en simultáneo. “La tecnología ha afectado la manera que los millennials se relacionan entre ellos, personas de otras generaciones y el mundo en general. Debido a su roce constante con avances tecnológicos, son ágiles en el aprendizaje e implementación de distintas innovaciones”. (Pinaud, 2013), (xii) Son egocéntricos, leales a sí mismos y sus amigos, pero no a las organizaciones.

La revista *Time* publicó un artículo en el año 2013 llamado “*The Me Me Me Generation*” donde presenta ciertas características de los millennials como: “narcisista, perezoso, consentidos, superficiales, egoísta, buscan un ascenso en el trabajo cada dos años. Han sido descritos como egocéntricos, desconfiados, desleales, carentes de reglas y superficiales” (Hatum, 2011). Este informe concluye que “Todos los millennials son diferentes de acuerdo a su país de origen”, pero la globalización ha hecho que sean más similares entre sí, en comparación a las generaciones pasadas”. (De la Cruz, 2015)

Consideran el trabajo un medio y no un fin y siempre están en busca de otras opciones. No existe la lealtad. Se entiende a la generación de los *millennials* como una generación donde lo más relevante son los objetivos personales.

Son familiarmente dependientes, es importante la conciliación trabajo-vida personal. Estos jóvenes permanentemente están buscando la aprobación de sus progenitores y les preguntan su opinión antes de tomar una decisión (Barford & Hester, 2011)

Las expectativas de los *millennials* en el mundo laboral fueron identificadas por Dytchwald y señaladas por los profesores Stein y Pin en el artículo publicado en *Harvard Deutso Business Review* (Stein & Pin, 2009); Ken Dytchwald, autor del libro *Retención del Talento* citado por Navassi (2013, 10° párrafo), nos da algunas características que permiten su retención en los puestos de trabajo si se les brinda: (i) *Responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones: concederles Empowerment*, (ii) *Entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales internas y externas: una mejor interacción con las personas*, (iii) *Oportunidades de aprendizaje y crecimiento: desarrollo del talento y crecimiento claro a través de su Plan de Carrera y capacitaciones, están en búsqueda constante de información y nuevos conocimientos*, (iv) *Colaboración y toma de decisiones en grupo: saben trabajar en equipo y hacerse*

*especialistas en un tema, algo muy positivo que otras generaciones no tienen, (v) Realimentación continua y revisiones de rendimiento: no les gusta que los administren ni vigilen, pero sí que reconozcan sus logros y sean visibles, la mejor forma de administrarlos es por objetivos, (vi) Retribución por resultados: deben tener objetivos de corto plazo para mantenerlos interesados y los objetivos a largo plazo estar alineados a sus metas personales; los logros alcanzados o superados deben tener una retribución, (vii) Flexibilidad temporal y espacial: algo que choca de frente con nuestras culturas organizacionales, pero si los resultados se logran, algunas flexibilidades pueden ser premios que pueden usar.*

Actualmente, según De la Cruz (2015, 18°-21° párrafo) las empresas les exigen, para contratarlos, tener: (i) Conocimientos extras, reflejados en cursos o capacitaciones fuera del ámbito universitario complementarios a su formación académica. Por ejemplo capacitaciones, conocimiento de programas de computación, idiomas, etc. (ii) Habilidades blandas, como comprensión y empatía laboral, que está relacionado al *feedback* que esperan recibir de sus jefes o clientes. Asimismo habilidades para trabajar en equipo y en constante comunicación con los compañeros de trabajo. (iii) Capacidad de lidiar con situaciones difíciles cada día, pero sin perder el control de la situación. Para ello requieren un personal con razonamiento crítico y lógico. Esto se consolida en las pruebas psicotécnicas de los actuales procesos de selección.

Navassi (2013, 8° párrafo), nos menciona que para los profesionales de Recursos Humanos, para administrar su talento *millennial* tiene que:

*Fidelizarlos: entendiendo sus necesidades de cambio, darles nuevos retos haciendo su experiencia laboral les sirva para aprender nuevos conocimientos... si creen en esa empresa y se hacen sus “FANS”, serán sus colaboradores fieles y*

*permanecerán en las empresas. Según el libro de Mondy y Noe, ésta generación promete ser la más rica, inteligente y conocedora que haya existido.*

Peirano también nos dice sus pautas de cómo debe ser el accionar de esta área frente a los *millennials*:

**Cuadro N° 6: Ítems para lograr un buen trabajo en los Millennials**

Atracción y retención	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades.</li> <li>- Dinero.</li> <li>- Balance: hobbies, trabajo, amigos.</li> <li>- Flexibilidad horaria.</li> <li>- Confort.</li> </ul>
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varias carreras.</li> <li>- Un trabajo que tenga sentido.</li> <li>- Carrera personalizada.</li> </ul>
Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneración.</li> <li>- Bonus por proyecto.</li> <li>- Bonus por permanencia.</li> <li>- Menú de beneficios.</li> </ul>

Fuente: *La convivencia de diferentes generaciones: Una ecuación difícil de resolver*, Peirano (2008)

*Elaboración propia*

Como ejemplo en la gestión de la generación Y es la del: *Contact Center* o *Call Center*. Actualmente tienen la infraestructura para proveer espacios de trabajo, esparcimiento, gimnasios y hasta universidades dentro de las instalaciones, donde trabajan, viven y conviven, tienen flexibilidad de horarios, tiempos de descanso y sus tareas son una de las más difíciles y complicadas de las organizaciones: *servicio al cliente* (especialmente reclamos), es muy difícil motivar a alguien por la naturaleza de su trabajo, pero esta generación está comprometida con la empresa, y son fieles a ella haciéndola parte de su estilo de vida. (Navassi, 2013, 9° párrafo).

# CAPÍTULO III

## PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### **1. Método y diseño de investigación**

La presente investigación es tipo descriptiva comparativa y correlacional (Sánchez y Reyes, 1996; Alarcón, 1991).

La investigación descriptiva comparativa consiste en recolectar en dos o más muestras con el propósito de analizar la satisfacción laboral de los integrantes de la generación “X” en comparación a los integrantes de la generación “Y” y se compararán su nivel de satisfacción en función a cinco niveles; comunicación y feedback de los jefes, cultura organizacional, integridad de los jefes, oportunidad de crecimiento y salario económico emocional.

#### **1.1. Diseño**

##### **1.1.1. No experimental**

Porque en la presente investigación no se realizó una manipulación deliberada de nuestras variables (satisfacción laboral y grupos generacionales), ni existió control en sus resultados; sino que se observaron en su ambiente natural para su posterior análisis.

##### **1.1.2. Transversal**

Porque la recolección de datos se realizó una sola vez.

## 2. Población y muestra:

### 2.1. Población

Arequipa es la segunda ciudad más poblada del país, teniendo 969,284 habitantes en el año 2015, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

**Tabla N° 1: Población de Arequipa desde 2010 a 2015**

Año	Población
2010	915, 074
2011	925, 667
2012	936, 464
2013	947, 384
2014	958, 351
2015	969, 284

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática*

*Elaboración: Propia*

### 2.2. Muestra

#### 2.2.1. Tamaño de la muestra

De acuerdo a Murray y Larry (2009) la fórmula para calcular el tamaño de la muestra para la población infinita es:

$$= \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{i^2}$$

Dónde:

- n: tamaño de la muestra.
- Z: valor correspondiente a la distribución de Gauss.
- p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse (p=0.5).
- i: error que se prevé cometer.

Para obtener la muestra utilizada en nuestra investigación operamos dicha fórmula obteniendo el siguiente resultado:

$$= \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.06925^2}$$

$$= 200.22$$

### 2.2.2. Estratificación

Se revisó los datos de acuerdo a los rangos de edad en la ciudad de Arequipa.

**Tabla N° 2: Población de Arequipa estratificada**

Rangos Edad	Población	Porcentaje
20 a 35 Años	233837 habitantes	59%
35 a 50 Años	163435 habitantes	41%
Total	397272 habitantes	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Elaboración: Propia

Es importante resaltar que los datos de la Tabla N° 2 son del último censo realizado en el año 2007.

Tomando en cuenta el porcentaje obtenido por cada rango de edad, se establece el número de encuestas a aplicar por cada generación de la siguiente manera:

**Tabla N° 3: Cantidad de encuestas**

Generaciones	Porcentaje	Número de encuestas
Generación "Y"	59%	118
Generación "X"	41%	82
Total	100%	200

Elaboración: Propia

## **2.3. Criterios de selección**

### **2.3.1. Criterios de Inclusión:**

- Personas que se encuentren laborando en la ciudad de Arequipa
- Edades entre los 20 a 36 años pertenecientes a la generación “Y”
- Edades entre los 37 a 50 años pertenecientes a la generación “X”.
- Trabajadores que respondieron en la totalidad la herramienta de medición elaborada para esta tesis.
- Trabajadores con deseo voluntario de participar de la investigación con previo consentimiento informado.

### **2.3.2. Criterios de Exclusión:**

- Trabajadores que no laboren en la ciudad de Arequipa
- Trabajadores que no estén en los rangos de edad establecidos en ambas generaciones.
- Trabajadores que no completaron alguna de las preguntas de la herramienta de medición
- Trabajadores que no tengan deseo de participar de la investigación.



### 3. Operacionalización de variables:

**Cuadro N° 7: Variables**

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	TIPO DE VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE MEDICIÓN	ESCALA
<p><b>Satisfacción laboral</b></p> <p>“un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en generarlo hacia facetas específicas del mismo”. (Citado por Manosalvas Vaca, Manosalvas Vaca, &amp; Nieves Quintero, 2015).</p>	Cualitativa	1) Comunicación y Feedback de los jefes.	Información Aprecio y reconocimiento Incentivos	Intervalos	Ordinal
		2) Cultura organizacional	Buen lugar de trabajo Evitan la manipulación, rumores y argollas Infraestructura e instalaciones		
		3) Integridad de los jefes	Errores involuntarios en el trabajo. Involucran a las personas en decisiones Cumplen sus promesas		
		4) Oportunidades de crecimiento	Capacitación y/o entrenamiento Oportunidad de crecimiento dentro de mi empresa. Competencia laboral justa		
		5) Salario económico y emocional	Beneficios especiales (no solo económico) Oportunidad de recibir un reconocimiento Recibe una parte justa de las ganancias		

<p><b>Generación X</b></p> <p>Navassi (2013) nos da su apreciación sobre esta generación: “es más universal... crecieron bajo un periodo de muchos cambios y escepticismo por la política, nuevas enfermedades y crisis financieras, acompañados del alza del consumismo”. Una frase que se planteó esta generación es “no puedo depender de las instituciones, debo mantener mis opciones abiertas”. (Casarone Núñez, 2014)</p>	Cuantitativa	Rango de edad (37 – 50 años)	<p>Género</p> <p>Condición laboral</p> <p>Tiempo de servicios</p>	Intervalos	Ordinal
<p><b>Millennial</b></p> <p>Según Goldman Sachs, “un millennial en la actualidad es aquella persona que tiene entre 15 y 35 años, y cuenta con una mejor educación respecto a sus antecesores basada, principalmente, en los aspectos tecnológicos. Así mismo, los describe como liberales -políticamente hablando- y con menos interés en la religión”.</p>	Cuantitativa	Rango de edad (22 – 36 años)			Nominal

*Elaboración propia*

Las dimensiones de satisfacción laboral, las cuales serán explicadas a continuación:

### **3.1. Comunicación y Feedback de los jefes**

Esta dimensión la entendemos como el grado de relación que mantiene los colaboradores de ambos grupos generacionales con sus superiores. Para esto tomamos de referencia la investigación de Yáñez et al. (2014), se cita al estudio de Mardanov, Maertz y Sterrett que realizaron en el 2008 donde obtuvieron como resultado que el intercambio entre líder-miembro tiene un efecto significativo en la satisfacción laboral.

Comparando la dimensión con los grupos generacionales, vemos que para la generación “X” ellos buscan tener una relación transparente y directa con la autoridad; en cambio, los *millennials* tienen una relación cortés e informal manteniendo una necesidad de constante comunicación con ellos para así interactuar y participar en las decisiones. (Vargas Masciotti & Muñoz Muñoz, 2015, pg. 39-40).

**Cuadro N°8: Ítems de la Dimensión Comunicación y feedback de los jefes**

DIMENSIONES	PREGUNTAS
<b>COMUNICACIÓN Y FEEDBACK DE LOS JEFES</b>	5. los jefes me mantienen informado acerca de los temas y cambios importantes.
	6. Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra
	8. Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias

*Elaboración propia*

### **3.2. Cultura organizacional**

La cultura organizacional consideramos que está vinculada a la satisfacción laboral porque se enfoca en ver las características de la

física del trabajo, la relación trabajo-colaborador y las interrelaciones que hay entre los colaboradores.

En este caso tenemos ejemplos como el estudio de Álvarez Llorente & Miles Touya, (2006, pg. 13) en el que se demuestra que la empleabilidad (considerado como el tiempo que un colaborador es contratado) toma un cierto papel determinante en la satisfacción laboral. Asimismo se debe considerar las condiciones laborales tales como pensiones, vacaciones, horarios de trabajo, entre otros que afecten directamente al colaborador, a que mientras estas faciliten el trabajo, los colaboradores tendrían mejor desempeño y una mayor satisfacción. (Vargas Masciotti & Muñoz Muñoz, 2015, pg. 42). Otro estudio, como conclusión se menciona que cuando hay una buena comunicación en el trabajo se genera un gran ambiente de trabajo (Frone & Major; citado por Abrajan Castro et al., 2009, pg. 109) por consiguiente una alta satisfacción.

Si asociamos la dimensión con la generación “X”, nos percatamos que por su característica escéptica esperan ver lo que les ofrecen para identificarse con la empresa, tienen una buena relación con su equipo de trabajo y la ergonomía es vital para ello; en el caso de los millennials si bien desde el comienzo del trabajo se sienten identificados al 100%, en ocasiones no se mantiene ese sentimiento y constantemente están rotando, no quieren sentir diferencias de trato por la jerarquía o edad, dependen de sí mismos pero saben trabajar en equipo, dan importancia a las opiniones de los colaboradores de la empresa, valoran más terminar su función que respetar un horario fijo. (Vargas Masciotti & Muñoz Muñoz, 2015, pg. 34, 39 y 42).

**Cuadro N° 9: Ítems de la Dimensión Cultura organizacional**

DIMENSIONES	PREGUNTAS
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	1. Quiero trabajar en esta empresa por mucho tiempo
	2. A las personas les gusta venir a trabajar a esta empresa
	4. Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar
	12. Las personas evitan la manipulación, rumores y argollas para conseguir algún objetivo
	13. Cuando las personas cambian de función o área de trabajo, se les hace sentir como en casa.
	14. La infraestructura e instalaciones contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo

*Elaboración propia*

### **3.3. Integridad de los jefes**

El rol del jefe juega un papel importante en la satisfacción; persona encargada de orientar a sus colaboradores e involucrarse con sus intereses manteniendo coherencia de sus palabras con sus acciones, como se menciona en los resultados de la investigación de Omar (2011, pg. 134): “cuando los empleados perciben al jefe como un líder transformador, este impacta positivamente en la satisfacción laboral”.

En esta dimensión, la generación “X” aprecia y valoran la capacidad de los jefes de poder transmitir conocimientos; los millennials buscan la lealtad por parte de la jefatura, un fuerte liderazgo, respeto por el otro y ser reconocido por el superior. (Vargas Masciotti & Muñoz Muñoz, 2015, pg. 39-40).

**Cuadro N° 10: Ítems de la Dimensión Integridad de los jefes**

DIMENSIONES	PREGUNTAS
<b>INTEGRIDAD DE LOS JEFES</b>	7. Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.
	9. Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo
	10. Los jefes cumplen sus promesas
	11. Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones

*Elaboración propia*

### **3.4. Oportunidad de crecimiento**

En esta dimensión consideramos que otorgar oportunidades de desarrollo profesional a los colaboradores, hace que ellos sientan un mayor grado de satisfacción (Acker; citado por Abrajan Castro et al., 2009, pg. 109). Gamero respalda lo anterior, ya que en los resultados de su investigación se concluye que las posibilidades de promoción tienen fuerte impacto sobre la satisfacción laboral (citado por Sánchez et al., 2014, pg. 540).

Los que pertenecen a la generación X buscan escalar posiciones cuanto antes dentro de la organización (Perezbolde, 2014, 8° párrafo); mientras que los millennials optan por el desarrollo de talento y nuevos conocimientos, crecimiento a través de su plan de carrera, etc. (Navassi, 2013, 10° párrafo).

**Cuadro N° 11: Ítems de la Dimensión Oportunidades de crecimiento**

DIMENSIONES	PREGUNTAS
<b>OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO</b>	15. Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional
	18. Constantemente me encuentro en búsqueda de una oferta laboral en otra empresa, ya que no siento que tenga oportunidad de crecimiento dentro de mi empresa.
	19. La competencia laboral en mi empresa es justa y objetiva, lo que me motiva a mejorar.

*Elaboración propia*

### 3.5. Salario económico y emocional

Esta dimensión está enfocada al salario (dinero) que percibe cada trabajador y si este está conforme o satisfecho con el mismo; igualmente, se considera la retribución emocional que recibe el trabajador por parte de la empresa. Es así que debe haber un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, apoyo a actividades de integración familiar y actividades deportivas (Edwards & Rothbard, citados por Vargas Masciotti & Muñoz Muñoz, 2015, pg. 29). En esta dimensión toma relevancia lo explicado por Gruenfield acerca de la remuneración efectiva (dinero), su distribución y la importancia de este en el entorno del colaborador. (Citado por Vargas Masciotti & Muñoz Muñoz, 2015, pg. 37).

La generación “X” da importancia al balance entre la vida y el trabajo como también buscan remuneraciones fijas y variables, recibir bonus de permanencia o que la empresa tenga opciones de beneficios para escoger; mientras que los millennials buscan bonus por proyecto y permanencia, contar con una remuneración, hacer un equilibrio entre sus actividades. (Peirano, 2008)

**Cuadro N° 12: Ítems de la Dimensión Salario económico y emocional**

DIMENSIONES	PREGUNTAS
SALARIO ECONÓMICO Y EMOCIONAL	3. Mi trabajo tiene un significado especial para mí, este no es solo un trabajo
	16. Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización ( no solo económico)
	17. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.
	20. Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.

*Elaboración propia*

#### **4. Instrumentos**

##### **4.1. Ficha de Recolección de Datos Personales:**

La cual permitió recoger datos tales como edad, sexo, condición laboral y tiempo de servicio.

##### **4.2. Escala de medición satisfacción laboral**

Fue una adaptación de la tesis “grupos generacionales y actitud de satisfacción laboral” (Vargas Masciotti & Muñoz Muñoz, 2015, está en Anexos pg. 19-22) y la encuesta realizada por la organización Great Place to Work en el Perú (Great Place to Work, 2014) para medir la satisfacción laboral en los millennials en el año 2014. La tesis “grupos generacionales y actitud de satisfacción laboral” fue validada obteniendo un alfa de Cronbach de 0.760

Consta de 20 preguntas con cinco opciones de respuesta cada uno; las opciones tienen un puntaje que varía de 0 a 5 puntos, de acuerdo a la severidad de los síntomas, de modo que al final de la prueba, el puntaje varía entre 0 a 100 puntos.

La escala mide la satisfacción laboral en cinco dimensiones; 3 de estas preguntas se refieren a la comunicación y feedback del jefe, 6 están relacionados con la cultura organizacional, 4 con integridad de los jefes, 3 con oportunidad de crecimiento y 4 con salario económico y emocional.

##### **4.3. Cuadros de validación de la prueba**

**Tabla N° 4: Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.920	20

*Elaboración propia*



El coeficiente alfa de Cronbach es un método estadístico muy utilizado. Sus valores oscilan entre 0 y 1. Se considera que existe una buena consistencia interna cuando el valor de alfa es superior a 0,7. (Arribas, 2004, pg. 27)

Nuestra escala de Medición de Satisfacción Laboral muestra un alfa de Cronbach de 0.920 la cual es considerada válida. Por lo que se puede concluir que es un instrumento que tiene confiabilidad alta.

**Tabla N° 5: Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	70.13	140.588	.563	.917
2	70.31	140.429	.657	.915
3	70.05	142.028	.565	.917
4	70.21	139.204	.672	.915
5	70.46	140.179	.559	.917
6	70.47	136.900	.713	.913
7	70.54	137.448	.692	.914
8	70.53	136.636	.745	.913
9	70.78	139.169	.588	.916
10	70.73	137.326	.665	.914
11	70.79	135.779	.697	.914
12	70.98	140.467	.473	.919
13	70.45	137.376	.731	.913
14	70.30	138.291	.602	.916
15	70.55	137.244	.617	.915
16	70.64	135.642	.653	.914
17	70.70	134.253	.677	.914
18	71.53	160.697	-.295	.938
19	70.82	133.368	.743	.912
20	70.89	134.583	.626	.915

*Elaboración propia*

De acuerdo al análisis realizado, se encontró que ninguno de los ítems aumenta la confiabilidad de la prueba

significativamente, por lo que no se debe considerar eliminar alguno de ellos.

#### 4.4. Tablas de validez:

**Tabla N° 6: Correlaciones Escalas**

		FEDD Y JEF	CULT ORG	INTEG JEF	OPOR CRECI	SAL ECO EMO
FEDD Y JEF	Correlación de Pearson	1	,198**	,315**	,148**	,207**
CULT ORG	Correlación de Pearson		1	,551**	,351**	,605**
INTEG JEF	Correlación de Pearson			1	,348**	,719**
OPOR CRECI	Correlación de Pearson				1	,576**
SAL ECO EMO	Correlación de Pearson					1

*Elaboración propia*

Utilizamos el coeficiente de Pearson para medir la validez de las dimensiones estipuladas en la herramienta. El coeficiente de Pearson nos permite saber si las escalas se correlacionan de forma positiva o negativamente.

En el caso de nuestra herramienta de medición, las dimensiones se correlacionan a un nivel de 0 y 1. Si bien cada escala mide dimensiones diferentes, la correlación resultante es muy significativa y positiva. Lo cual nos permite indicar que tienen un objetivo en común.

**Tabla N° 7: Validez de prueba KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.916
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2343.554
	GI	190
	Sig.	0.000

*Elaboración propia*

El resultado de KMO y Barlett nos indica la validez de la prueba. Para que la prueba sea válida tiene que ser una medida de K M O de adecuación de muestreo mayor a 0.90.

Nuestra herramienta fue sometida a dicha prueba de validez, teniendo como resultado una medida de Kaiser- Meyer- Olkin de 0.91 lo que nos indica que efectivamente la prueba es válida y se puede duplicar en otras poblaciones.

**Tabla N° 8: Varianza Total Explicada Para las Escalas**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9.267	46.337	46.337	9.267	46.337	46.337
2	1.452	7.259	53.596	1.452	7.259	53.596
3	1.288	6.438	60.034	1.288	6.438	60.034
4	1.053	5.266	65.300	1.053	5.266	65.300
5	.865	4.327	69.627			
6	.749	3.743	73.370			
7	.713	3.564	76.934			
8	.595	2.973	79.908			
9	.544	2.719	82.626			
10	.478	2.391	85.018			
11	.470	2.349	87.367			
12	.418	2.092	89.459			
13	.361	1.803	91.261			
14	.334	1.669	92.930			
15	.317	1.586	94.517			
16	.304	1.518	96.035			
17	.236	1.180	97.215			
18	.228	1.139	98.354			
19	.185	.926	99.280			
20	.144	.720	100.000			
<b>Método de extracción: análisis de componentes principales.</b>						

*Elaboración propia*

En la varianza tomada para todos los ítems, se observa en los coeficientes cuadrados que hay cuatro escalas. Esto no afecta la validez de la herramienta de medición aplicada.

Como recomendación a futuras pruebas, recomendamos realizar un análisis factorial exploratorio y así tendrían un análisis exhaustivo de las escalas de prueba

#### **4.5. Instrucciones de uso:**

- a) Se le pide al trabajador que escoja la respuesta que más se asemeje a la manera en que se siente.
- b) Tienen que responder las veinte preguntas.
- c) Se debe tener cuidado y evitar la posibilidad de que el trabajador hable sobre sus respuestas con otras personas.
- d) El trabajador debe responder las preguntas por sí mismo.

#### **4.6. Pautas para la evaluación:**

A las categorías de las respuestas se les dan puntos de 5, 4, 3, 2 y 1 según la intensidad. Teniendo una valoración de 5 puntos si está Totalmente de Acuerdo, 4 puntos si está De Acuerdo, 3 puntos Indeciso, 2 puntos en Desacuerdo y por último, 1 punto si es Totalmente en Desacuerdo

### **5. Procedimiento**

El desarrollo de las encuestas se realizó el lunes 13, miércoles 15 y jueves 17 de febrero; asimismo, se realizaron encuestas adicionales el día miércoles 28 de marzo por motivos de estratificación de nuestra muestra.

Se realizaron las coordinaciones con distintos directivos de empresas, para obtener los permisos correspondientes; también se

compartió la herramienta vía electrónica. Esta investigación se realizó en empresas privadas y públicas de diferentes rubros como por ejemplo: Educación, Minero, Producción de bienes, Servicios generales, Servicios de telefonía, entre otros.

Posteriormente, se les informó a los trabajadores, acerca del estudio. Con su consentimiento se procedió a aplicar la Escala de Satisfacción laboral (Anexo1).

Una vez concluida la recolección de datos, estos se organizaron en base de datos para su tabulación en el paquete estadístico SPSS v 22.0.

## **6. Técnicas de procesamiento de datos**

Se emplearon pruebas estadísticas paramétricas (t student, ANOVA), que se encuentran en el paquete estadístico SPSS v 22.0, según los objetivos del estudio y el nivel de medición de las variables.

# CAPÍTULO IV

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### **1. Resultados**

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos del análisis estadístico de los datos recolectados de cada uno de los trabajadores encuestados. Los datos recabados se analizaron mediante el paquete estadístico SPSS v 22.0, en donde se emplearon pruebas estadísticas paramétricas (t student, ANOVA).

### 1.1. Tablas de estadísticos descriptivos. Presentación y análisis de las características sociodemográficas

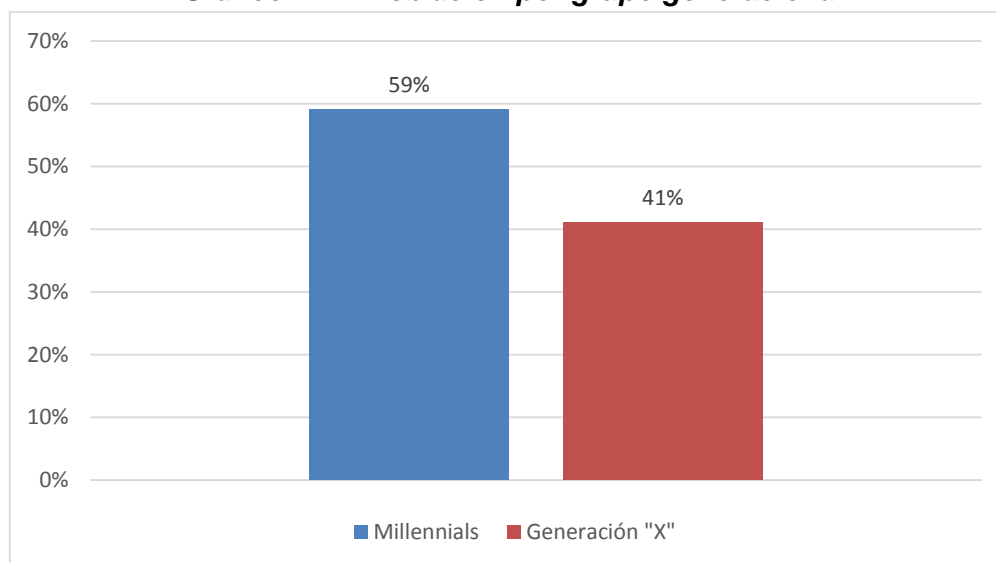
**Tabla N° 9: Población por grupo generacional**

Grupo	Rangos	F	%
<b>Millennials</b>	20 a 36	118	59
<b>Generación "X"</b>	37 a 50	82	41
<b>Total</b>		200	100

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 1: Población por grupo generacional**



*Elaboración propia*

#### **Interpretación**

De la Tabla N° 9 y Gráfico 1, población por grupo generacional, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 59% son millennials y el 41% son de la generación "X".

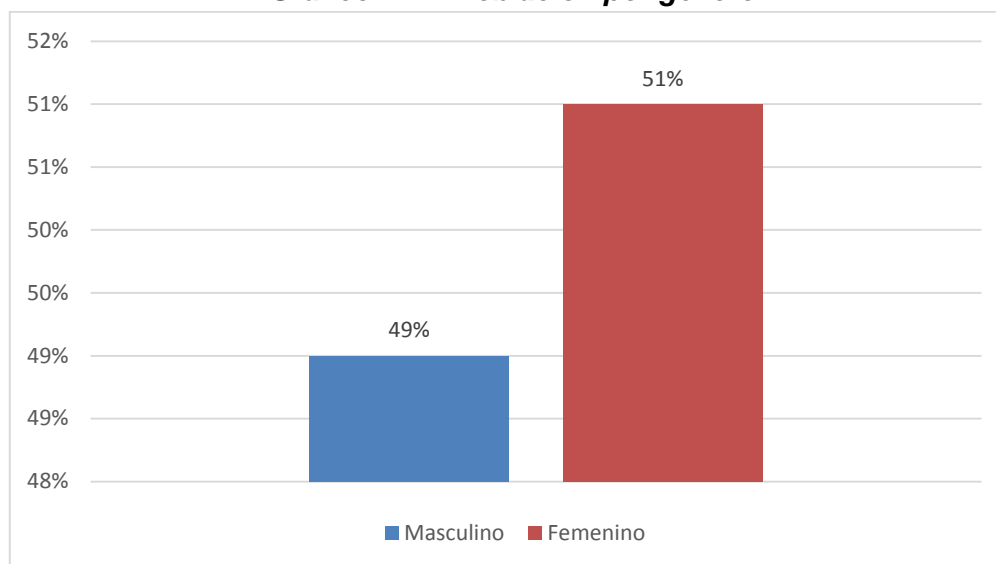
**Tabla N° 10 Población por género**

Género	f	%	Edad media
<b>Masculino</b>	98	49	35,44
<b>Femenino</b>	102	51	33,66
<b>Total</b>	200	100	

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 2: Población por género**



*Elaboración propia*

### Interpretación

De la Tabla N° 10 y Gráfico 2, población por género, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 51% son del género femenino (M=33,66) y el 49% son del género masculino (M=35,44).



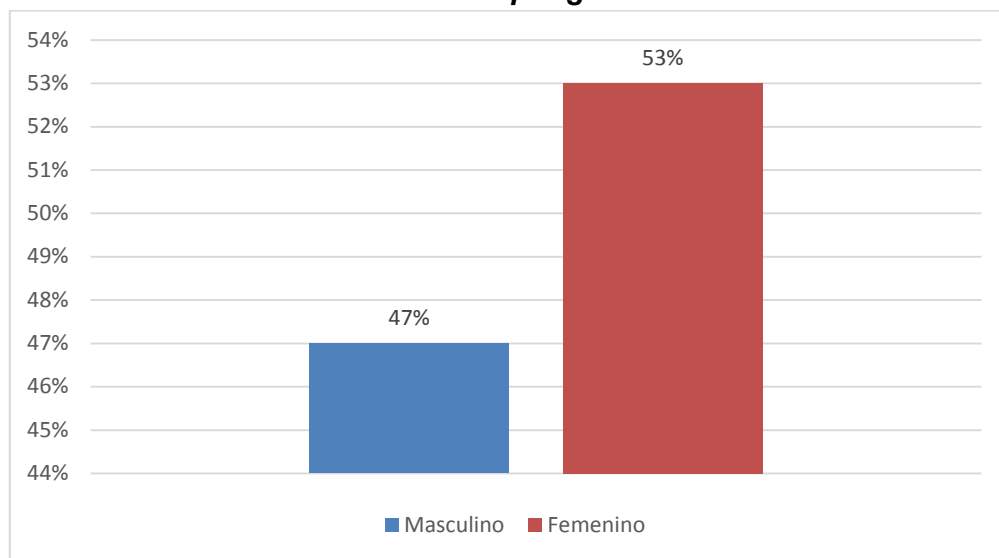
**Tabla N° 11: Población por género – millennials**

Género	f	%	Edad media
Masculino	55	47	29,62
Femenino	63	53	28,03
Total	118	100	

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 3: Población por género – millennials**



*Elaboración propia*

### **Interpretación**

De la Tabla N° 11 y Gráfico N° 3, población por género millennials, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 53% son del género femenino (M=28,03) y el 47% son del género masculino (M=29,62).

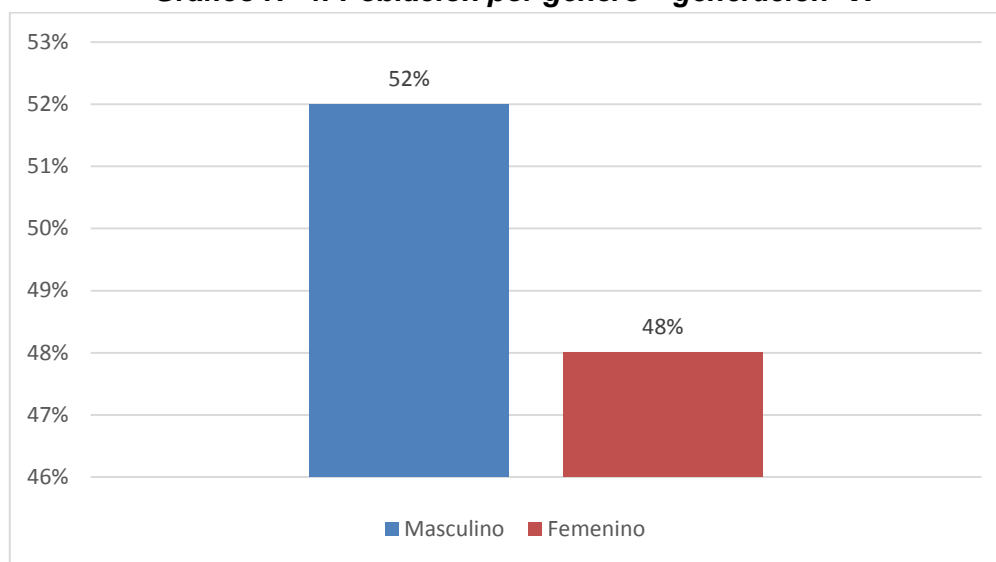
**Tabla N° 12: Población por género – generación “X”**

Género	f	%	Edad media
<b>Masculino</b>	43	52	42,88
<b>Femenino</b>	39	48	42,74
<b>Total</b>	82	100	

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 4: Población por género – generación “X”**



*Elaboración propia*

### **Interpretación**

De la Tabla N° 12 y Gráfico N° 4, población por género generación “X”, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 52% son del género masculino (M=42,88) y el 48% son del género femenino (M=42,74).

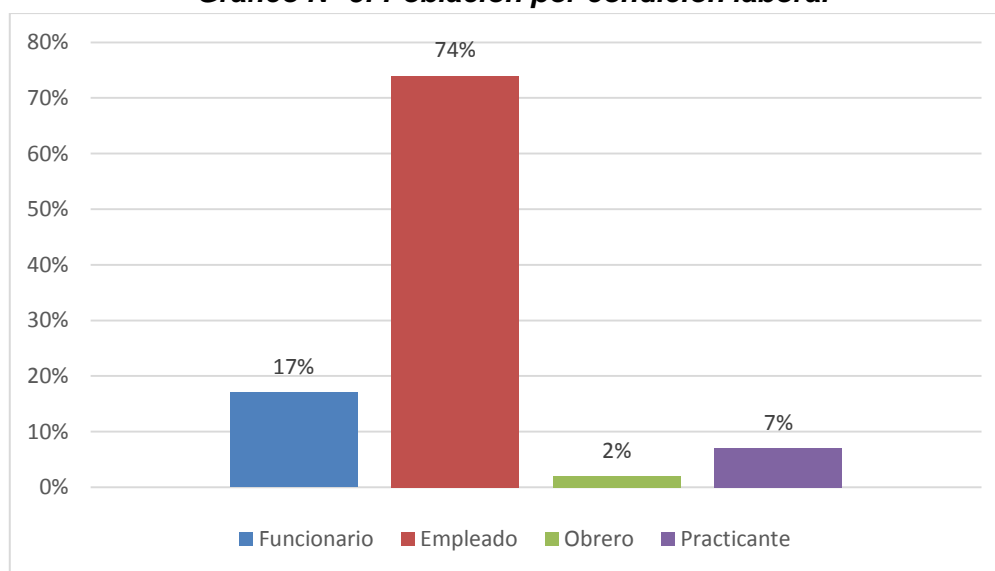
**Tabla N° 13: Población por condición laboral**

Condición laboral	f	%	Edad media
Funcionario	33	17	38,24
Empleado	148	74	34,77
Obrero	4	2	39,75
Practicante	15	7	22,60
Total	200	100	

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 5: Población por condición laboral**



*Elaboración propia*

### **Interpretación**

De la Tabla N° 13 y Gráfica N° 5, población por condición laboral, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 74% son empleados ( $M=34,77$ ), el 17% son funcionarios ( $M=38,24$ ), el 7% son practicantes ( $M=22,60$ ) y el 2% son obreros ( $M=39,75$ ).

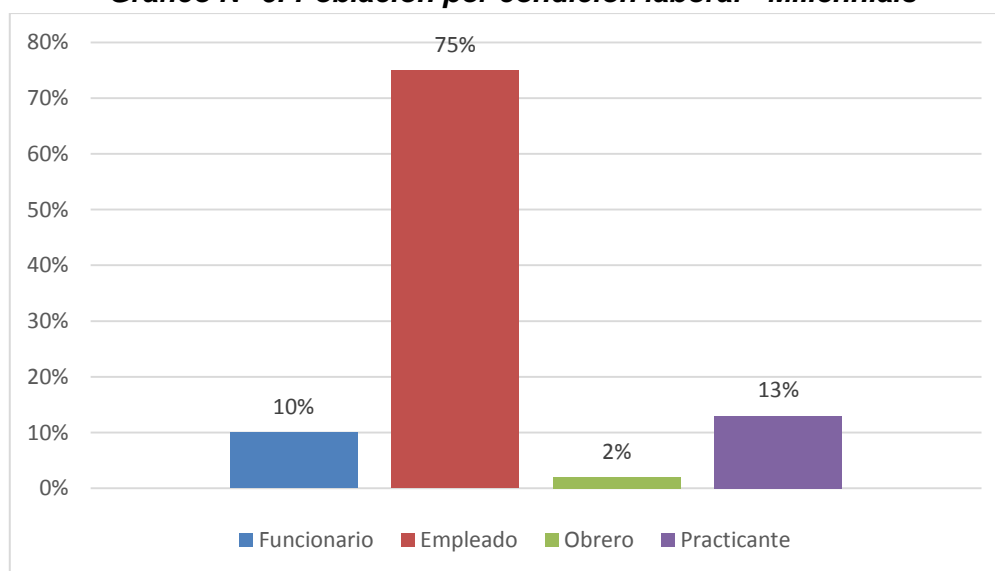
**Tabla N° 14: Población por condición laboral - Millennials**

Condición laboral	f	%	Edad media
<b>Funcionario</b>	12	10	32,75
<b>Empleado</b>	89	75	29,18
<b>Obrero</b>	2	2	33,00
<b>Practicante</b>	15	13	22,60
<b>Total</b>	118	100	

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 6: Población por condición laboral - Millennials**



*Elaboración propia*

## Interpretación

De la Tabla N° 14 y Gráfica N° 6, población por condición laboral millennials, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 75% son empleados (M=29,18), el 13% son practicantes (M=22,60), el 10% son funcionarios (M=32,75) y el 2% son obreros (M=33,00).

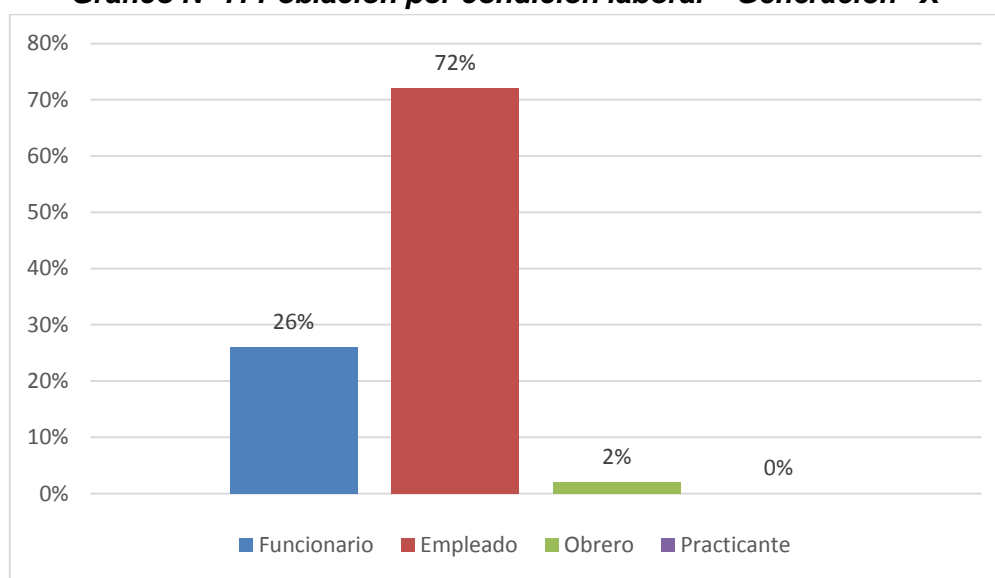
**Tabla N° 15: Población por condición laboral – Generación “X”**

Condición laboral	f	%	Edad media
<b>Funcionario</b>	21	26	41,38
<b>Empleado</b>	59	72	43,20
<b>Obrero</b>	2	2	46,50
<b>Practicante</b>	0	0	
<b>Total</b>	82	100	

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 7: Población por condición laboral – Generación “X”**



*Elaboración propia*

## Interpretación

De la Tabla N° 15 y Gráfico N° 7, población por condición laboral generación “X”, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 72% son empleados (M=43,20), el 26% son funcionarios (M=41,38) y el 2% son obreros (M=46,50).

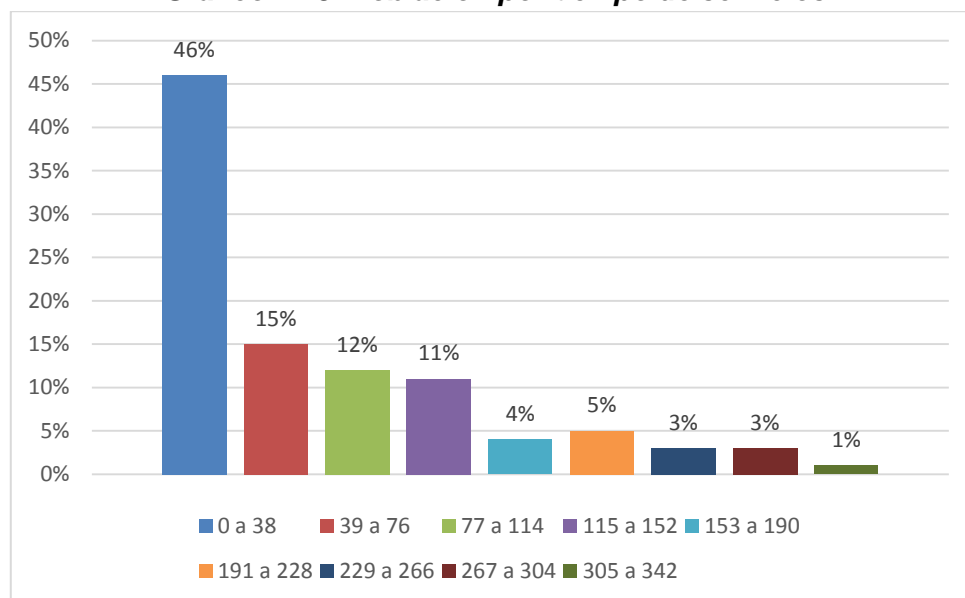
**Tabla N° 16: Población por tiempo de servicios**

Tiempo de servicios (meses)	f	%
<b>0 a 38</b>	92	46
<b>39 a 76</b>	31	15
<b>77 a 114</b>	25	12
<b>115 a 152</b>	23	11
<b>153 a 190</b>	7	4
<b>191 a 228</b>	11	5
<b>229 a 266</b>	5	3
<b>267 a 304</b>	5	3
<b>305 a 342</b>	1	1
<b>Total</b>	200	100

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 8: Población por tiempo de servicios**



*Elaboración propia*

## Interpretación

De la Tabla N° 16 y Gráfico N° 8, población por tiempo de servicios, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 46% tiene un tiempo de servicios hasta 38 meses, el 15% de 39 a 76 meses, el 12% de 77 a 114 meses y el 39% restante más de 115 meses.

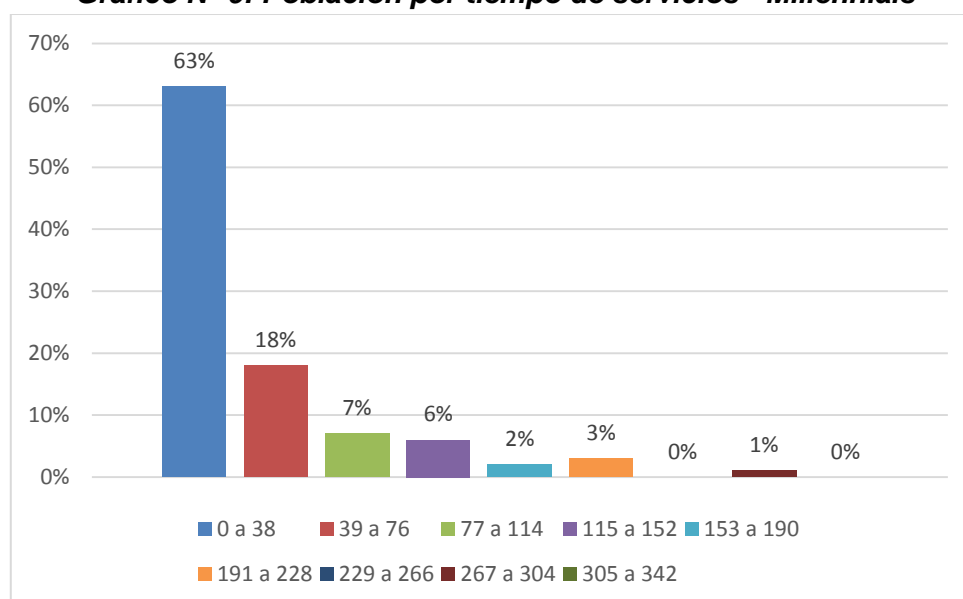
**Tabla N° 17: Población por tiempo de servicios - Millennials**

Tiempo de servicios (meses)	f	%
<b>0 a 38</b>	75	63
<b>39 a 76</b>	22	18
<b>77 a 114</b>	8	7
<b>115 a 152</b>	7	6
<b>153 a 190</b>	2	2
<b>191 a 228</b>	3	3
<b>229 a 266</b>	0	0
<b>267 a 304</b>	1	1
<b>305 a 342</b>	0	0
<b>Total</b>	118	100

Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral

Elaboración propia

**Gráfico N° 9: Población por tiempo de servicios - Millennials**



Elaboración propia

## Interpretación

De la Tabla N° 17 y el Gráfico N° 9, población por tiempo de servicios millennials, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 63% tiene un tiempo de servicios hasta 38 meses, el 18% de 39 a 76 meses, el 7% de 77 a 114 meses y el 19% restante más de 115 meses.

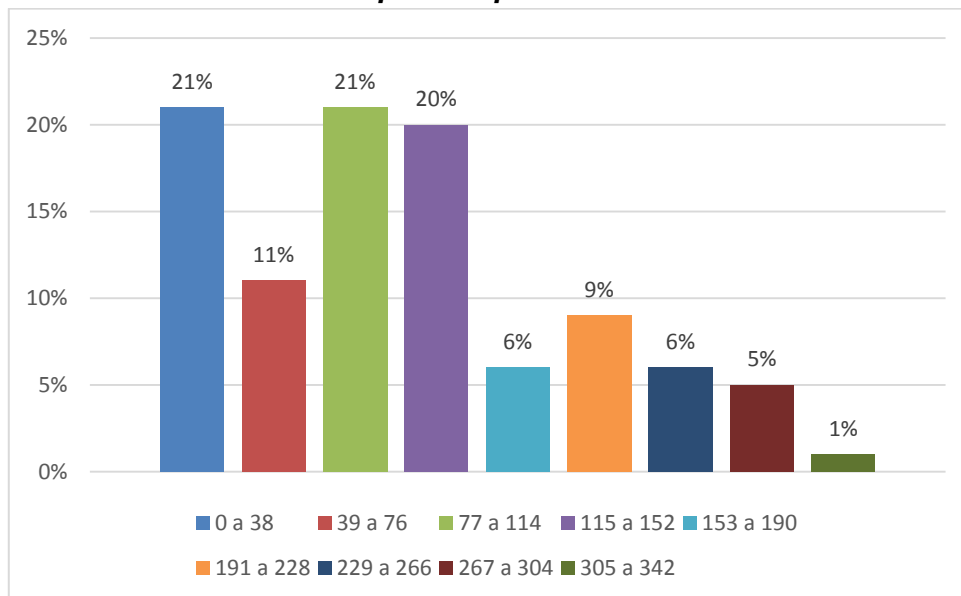
**Tabla N° 18: Población por tiempo de servicios – Generación “X”**

Tiempo de servicios (meses)	f	%
<b>0 a 38</b>	17	21
<b>39 a 76</b>	9	11
<b>77 a 114</b>	17	21
<b>115 a 152</b>	16	20
<b>153 a 190</b>	5	6
<b>191 a 228</b>	8	9
<b>229 a 266</b>	5	6
<b>267 a 304</b>	4	5
<b>305 a 342</b>	1	1
<b>Total</b>	82	100

Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral

Elaboración propia

**Gráfico N° 10: Población por tiempo de servicios – Generación “X”**



Elaboración propia

## Interpretación

De la Tabla N° 18 y el Gráfico N° 10, población por tiempo de servicios generación “x”, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 21% tiene un tiempo de servicios hasta 38 meses y de 77 a 114 meses, respectivamente; el 20% de 115 a 152 meses, el 11% de 39 a 76 meses y el 27% restante más de 153 meses.



## 1.2. Presentación y análisis de los resultados de la variable de satisfacción laboral

### 1.2.1. Resultados de ambos grupos generacionales

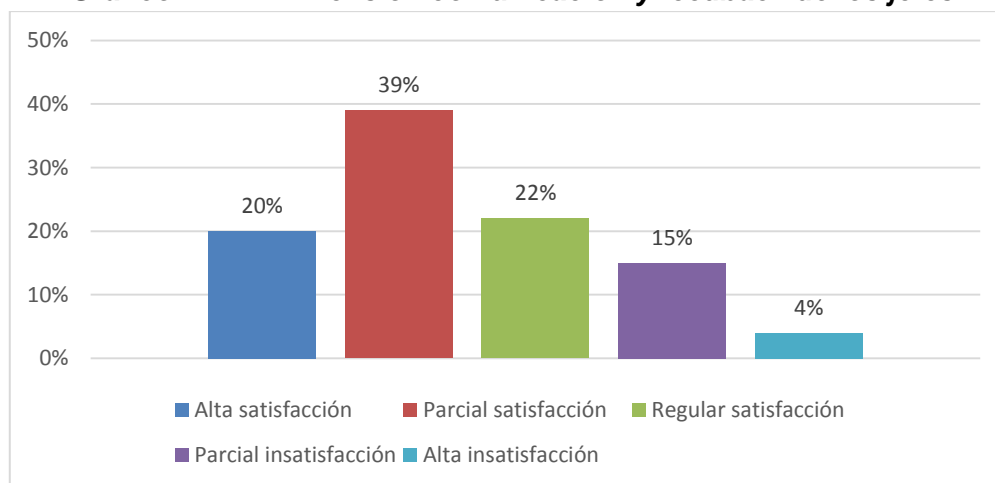
**Tabla N° 19: Dimensión comunicación y feedback de los jefes**

Niveles	Rangos	f	%
Alta satisfacción	14 a 15	41	20
Parcial satisfacción	12 a 13	78	39
Regular satisfacción	10 a 11	43	22
Parcial insatisfacción	7 a 9	30	15
Alta insatisfacción	0 a 6	8	4
<b>Total</b>		200	100

Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral

Elaboración propia

**Gráfico N° 11: Dimensión comunicación y feedback de los jefes**



Elaboración propia

### Interpretación

De la Tabla N° 19 y el Gráfico N° 11, Dimensión comunicación y feedback de los jefes, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 39% presentan una parcial satisfacción, el 22% regular satisfacción, el 20% alta satisfacción, el 15% parcial insatisfacción y el 4% alta insatisfacción por la relación que mantienen con sus jefes.

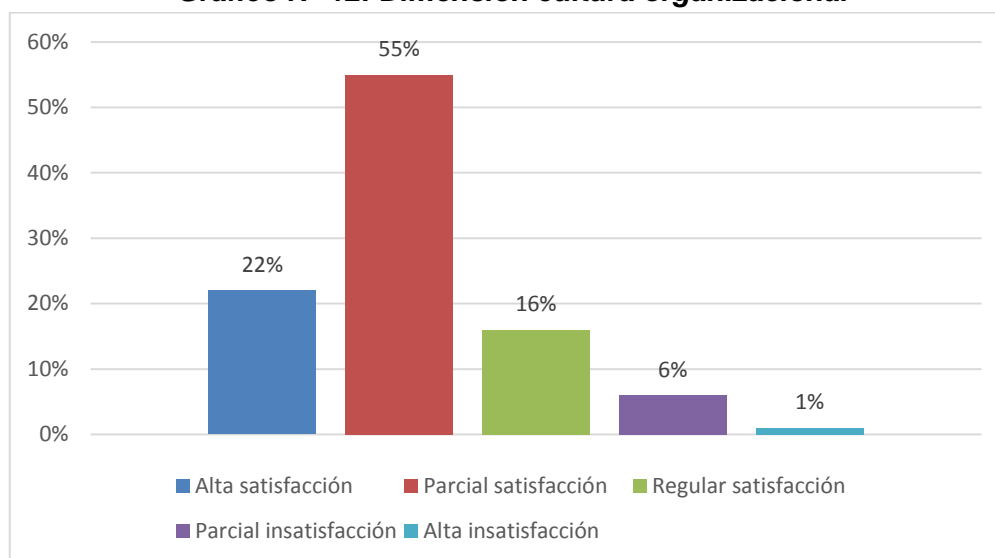
**Tabla N° 20: Dimensión cultura organizacional**

Niveles	Rangos	f	%
<b>Alta satisfacción</b>	27 a 30	44	22
<b>Parcial satisfacción</b>	22 a 26	111	55
<b>Regular satisfacción</b>	17 a 21	31	16
<b>Parcial insatisfacción</b>	12 a 16	12	6
<b>Alta insatisfacción</b>	0 a 11	2	1
<b>Total</b>		200	100

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 12: Dimensión cultura organizacional**



*Elaboración propia*

## Interpretación

De la Tabla N° 20 y el Gráfico N° 12, Dimensión cultura organizacional, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 55% presentan una parcial satisfacción, el 22% alta satisfacción, el 16% regular satisfacción, el 6% parcial insatisfacción y el 1% alta insatisfacción por la física de su trabajo, por la relación trabajo-colaborador y las interrelaciones con sus colaboradores.

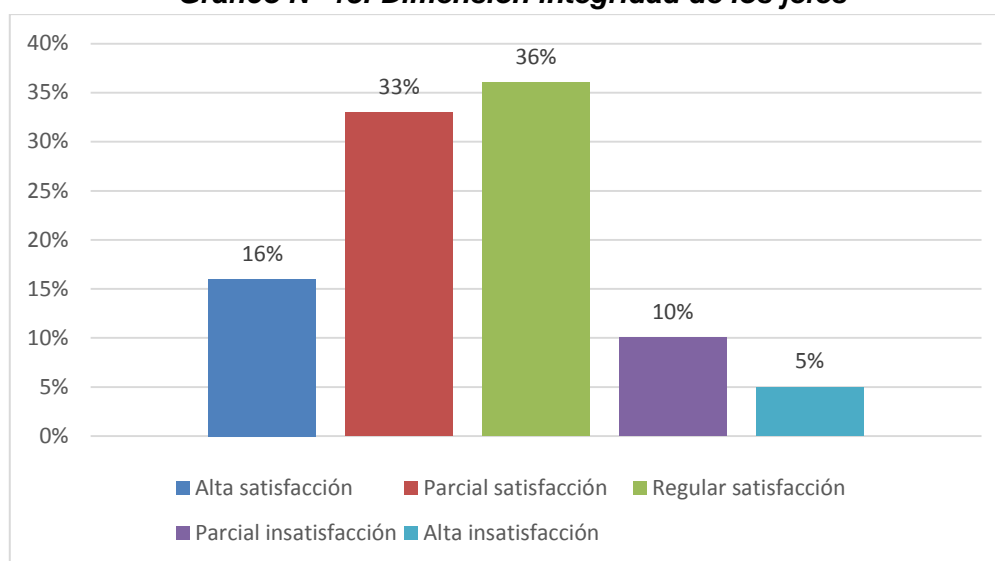
**Tabla N° 21: Dimensión integridad de los jefes**

Niveles	Rangos	f	%
<b>Alta satisfacción</b>	18 a 20	32	16
<b>Parcial satisfacción</b>	15 a 17	66	33
<b>Regular satisfacción</b>	12 a 14	72	36
<b>Parcial insatisfacción</b>	9 a 11	20	10
<b>Alta insatisfacción</b>	0 a 8	10	5
<b>Total</b>		200	100

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 13: Dimensión integridad de los jefes**



*Elaboración propia*

## Interpretación

De la Tabla N° 21 y Gráfico N° 13, Dimensión integridad de los jefes, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 36% presentan una regular satisfacción, el 33% parcial satisfacción, el 16% alta satisfacción, el 10% parcial insatisfacción y el 5% alta insatisfacción por la integridad de sus jefes.

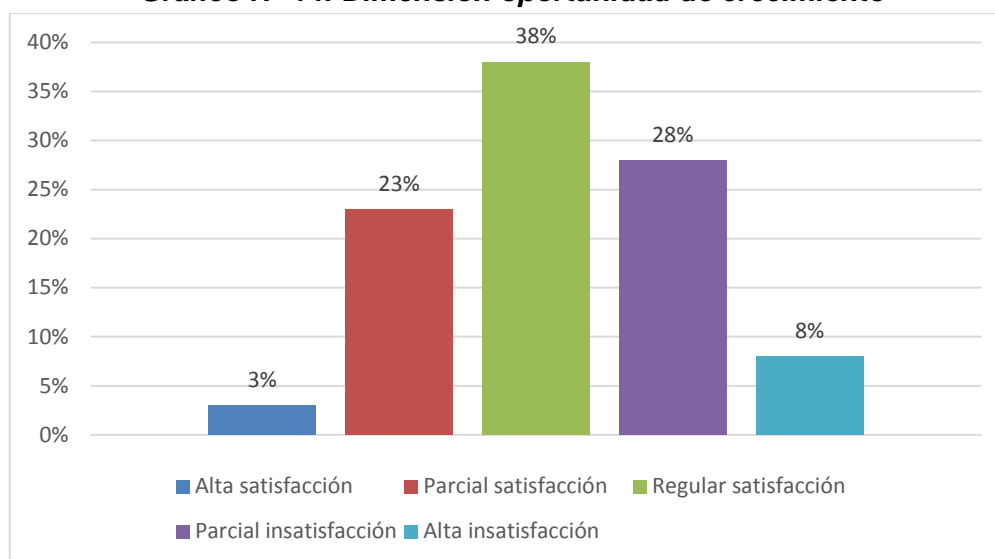
**Tabla N° 22: Dimensión oportunidad de crecimiento**

Niveles	Rangos	f	%
<b>Alta satisfacción</b>	14 a 15	6	3
<b>Parcial satisfacción</b>	12 a 13	45	23
<b>Regular satisfacción</b>	10 a 11	77	38
<b>Parcial insatisfacción</b>	7 a 9	57	28
<b>Alta insatisfacción</b>	0 a 6	15	8
<b>Total</b>		200	100

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 14: Dimensión oportunidad de crecimiento**



*Elaboración propia*

### Interpretación

De la Tabla N° 22 y Gráfico N° 14, Dimensión oportunidad de crecimiento, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 38% presentan una regular satisfacción, el 28% parcial insatisfacción, el 23% parcial satisfacción, el 8% alta insatisfacción y el 3% alta satisfacción por las oportunidades de desarrollo profesional en sus trabajos.

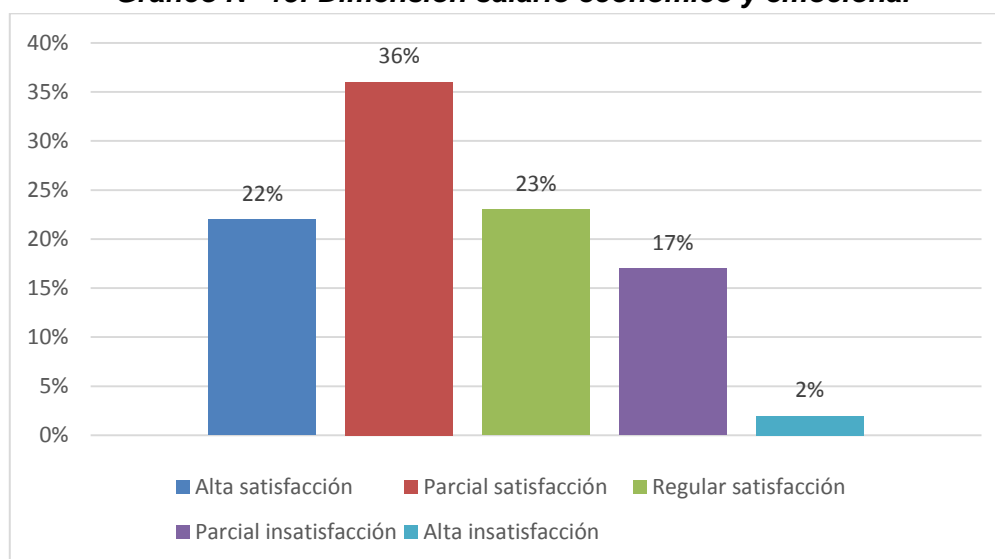
**Tabla N° 23: Dimensión salario económico y emocional**

Niveles	Rangos	f	%
<b>Alta satisfacción</b>	18 a 20	45	22
<b>Parcial satisfacción</b>	15 a 17	72	36
<b>Regular satisfacción</b>	12 a 14	46	23
<b>Parcial insatisfacción</b>	9 a 11	34	17
<b>Alta insatisfacción</b>	0 a 8	3	2
<b>Total</b>		200	100

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 15: Dimensión salario económico y emocional**



*Elaboración propia*

## Interpretación

De la Tabla N° 23 y Gráfico N° 15, Dimensión salario económico y emocional, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 36% presentan una parcial satisfacción, el 23% regular satisfacción, el 22% alta satisfacción, el 17% parcial insatisfacción y el 2% alta insatisfacción por el salario que perciben y la retribución emocional en sus trabajos.

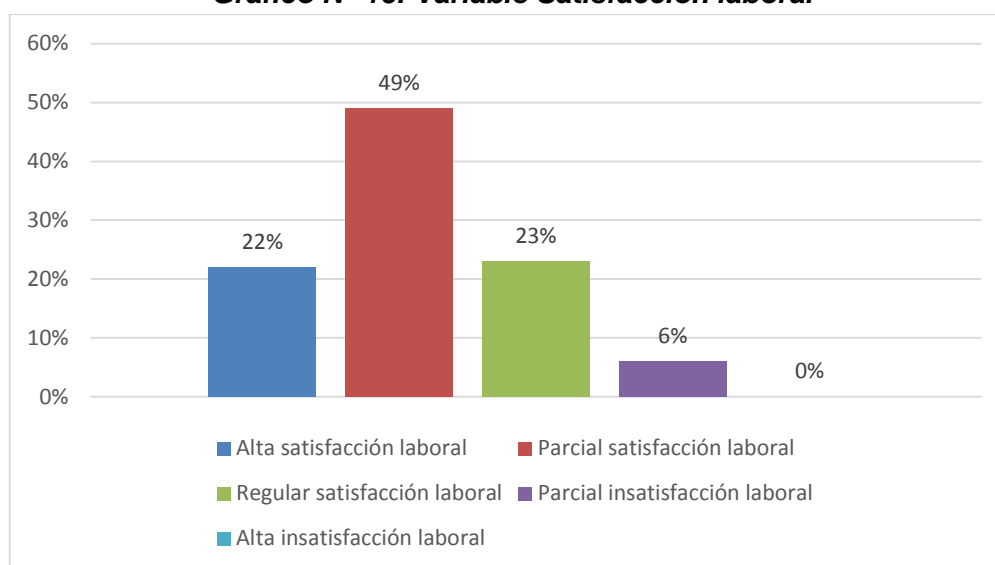
**Tabla N° 24: Variable Satisfacción laboral**

Niveles	Rangos	f	%
<b>Alta satisfacción laboral</b>	85 a 100	43	22
<b>Parcial satisfacción laboral</b>	69 a 84	99	49
<b>Regular satisfacción laboral</b>	53 a 68	45	23
<b>Parcial insatisfacción laboral</b>	37 a 52	13	6
<b>Alta insatisfacción laboral</b>	0 a 36	0	0
<b>Total</b>		200	100

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 16: Variable Satisfacción laboral**



*Elaboración propia*

## Interpretación

De la Tabla N° 24 y Gráfico N° 16, variable satisfacción laboral, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 49% presentan una parcial satisfacción laboral, el 23% regular satisfacción laboral, el 22% alta satisfacción laboral y el 6% parcial insatisfacción laboral.

### 1.2.2. Resultados del grupo Millennials

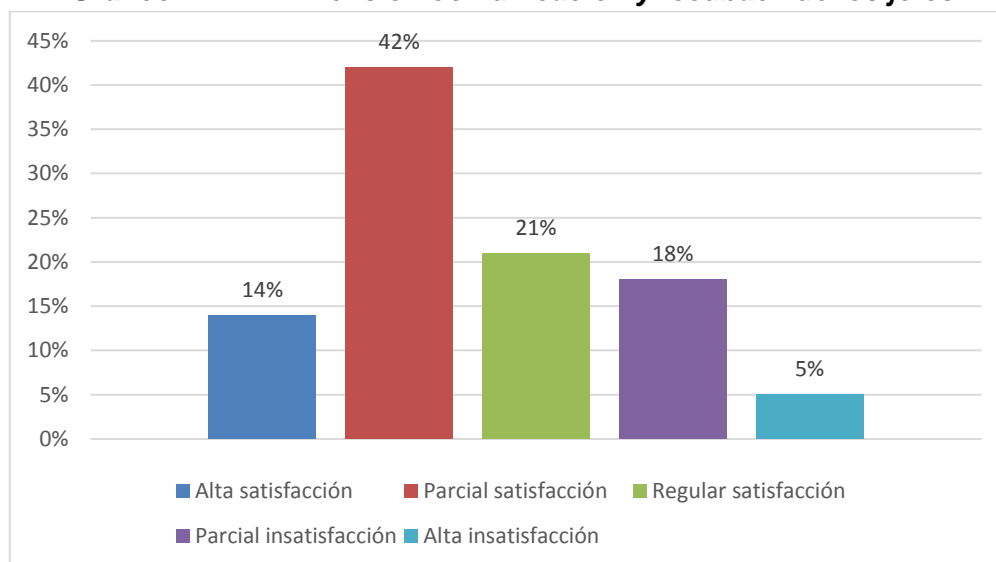
**Tabla N° 25: Dimensión comunicación y feedback de los jefes**

Niveles	Rangos	f	%
Alta satisfacción	14 a 15	17	14
Parcial satisfacción	12 a 13	49	42
Regular satisfacción	10 a 11	25	21
Parcial insatisfacción	7 a 9	21	18
Alta insatisfacción	0 a 6	6	5
<b>Total</b>		<b>118</b>	<b>100</b>

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 17: Dimensión comunicación y feedback de los jefes**



*Elaboración propia*

### Interpretación

De la Tabla N° 25 y Gráfica N° 17, Dimensión comunicación y feedback de los jefes, se observa que, del total de los trabajadores millennials evaluados, el 42% presentan una parcial satisfacción, el 21% regular satisfacción, el 18% parcial insatisfacción, el 14% alta satisfacción y el 5% alta insatisfacción por la relación que mantienen con sus jefes.

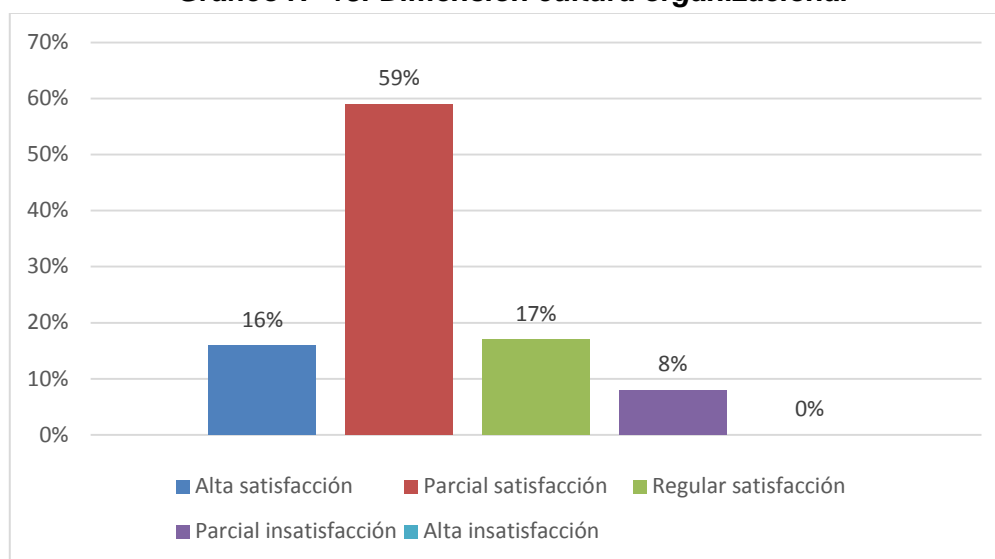
**Tabla N° 26: Dimensión cultura organizacional**

Niveles	Rangos	f	%
<b>Alta satisfacción</b>	27 a 30	19	16
<b>Parcial satisfacción</b>	22 a 26	70	59
<b>Regular satisfacción</b>	17 a 21	20	17
<b>Parcial insatisfacción</b>	12 a 16	9	8
<b>Alta insatisfacción</b>	0 a 11	0	0
<b>Total</b>		118	100

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 18: Dimensión cultura organizacional**



*Elaboración propia*

## Interpretación

De la Tabla N° 26 y Gráfica N° 18, Dimensión cultura organizacional, se observa que, del total de los trabajadores millennials evaluados, el 59% presentan una parcial satisfacción, el 17% regular satisfacción, el 16% alta satisfacción y el 8% parcial insatisfacción por la física de su trabajo, por la relación trabajo-colaborador y las interrelaciones con sus colaboradores.



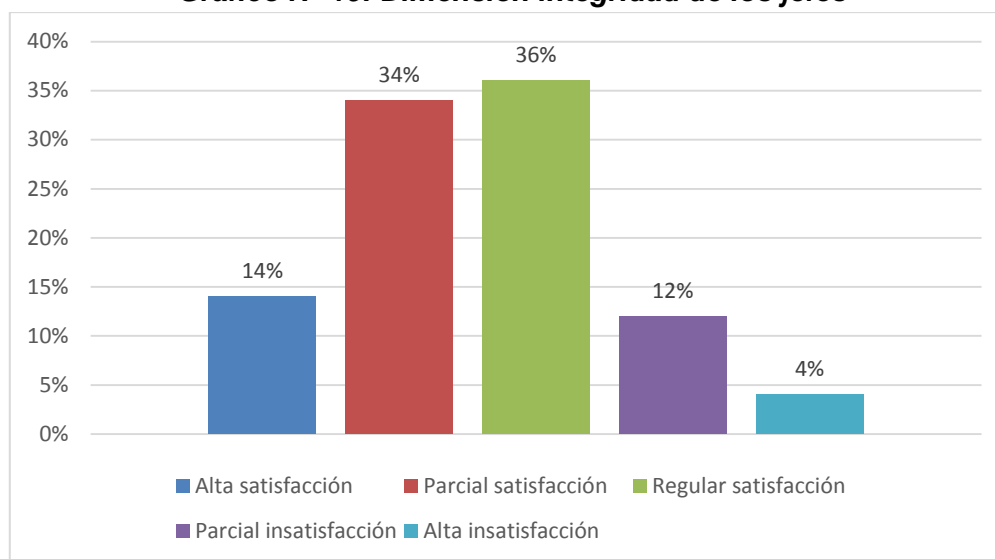
**Tabla N° 27: Dimensión integridad de los jefes**

Niveles	Rangos	f	%
<b>Alta satisfacción</b>	18 a 20	16	14
<b>Parcial satisfacción</b>	15 a 17	40	34
<b>Regular satisfacción</b>	12 a 14	43	36
<b>Parcial insatisfacción</b>	9 a 11	14	12
<b>Alta insatisfacción</b>	0 a 8	5	4
<b>Total</b>		118	100

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 19: Dimensión integridad de los jefes**



*Elaboración propia*

## Interpretación

De la Tabla N° 27 y Gráfica N° 19, Dimensión integridad de los jefes, se observa que, del total de los trabajadores millennials evaluados, el 36% presentan una regular satisfacción, el 34% parcial satisfacción, el 14% alta satisfacción, el 12% parcial insatisfacción y el 4% alta insatisfacción por la integridad de sus jefes.

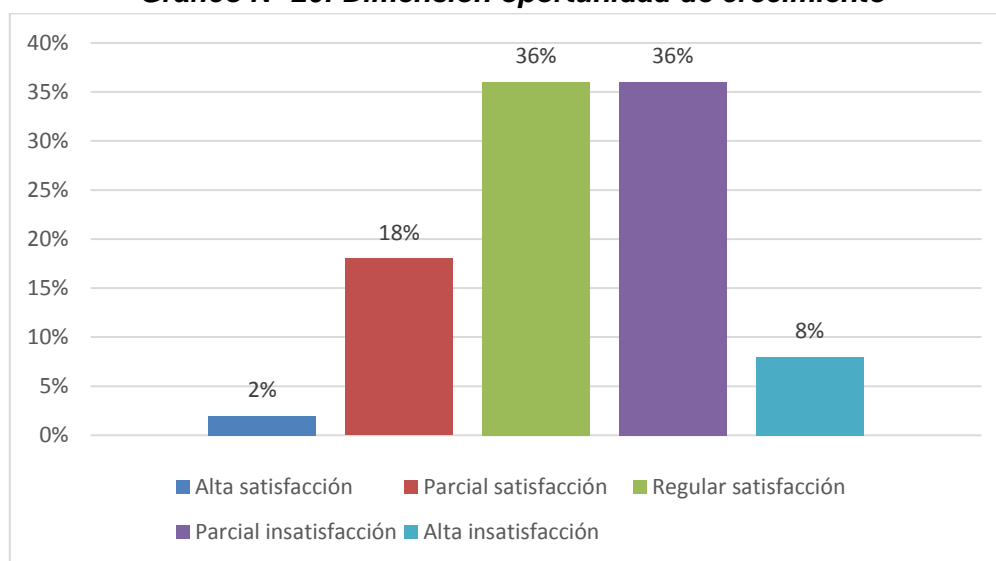
**Tabla N° 28: Dimensión oportunidad de crecimiento**

Niveles	Rangos	f	%
Alta satisfacción	14 a 15	2	2
Parcial satisfacción	12 a 13	22	18
Regular satisfacción	10 a 11	42	36
Parcial insatisfacción	7 a 9	42	36
Alta insatisfacción	0 a 6	10	8
<b>Total</b>		<b>118</b>	<b>100</b>

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 20: Dimensión oportunidad de crecimiento**



*Elaboración propia*

### Interpretación

De la Tabla N° 28 y Gráfica N° 20, Dimensión oportunidad de crecimiento, se observa que, del total de los trabajadores millennials evaluados, el 36% presentan una regular satisfacción, el 36% parcial insatisfacción, el 18% parcial satisfacción, el 8% alta insatisfacción y el 2% alta satisfacción por las oportunidades de desarrollo profesional en sus trabajos.

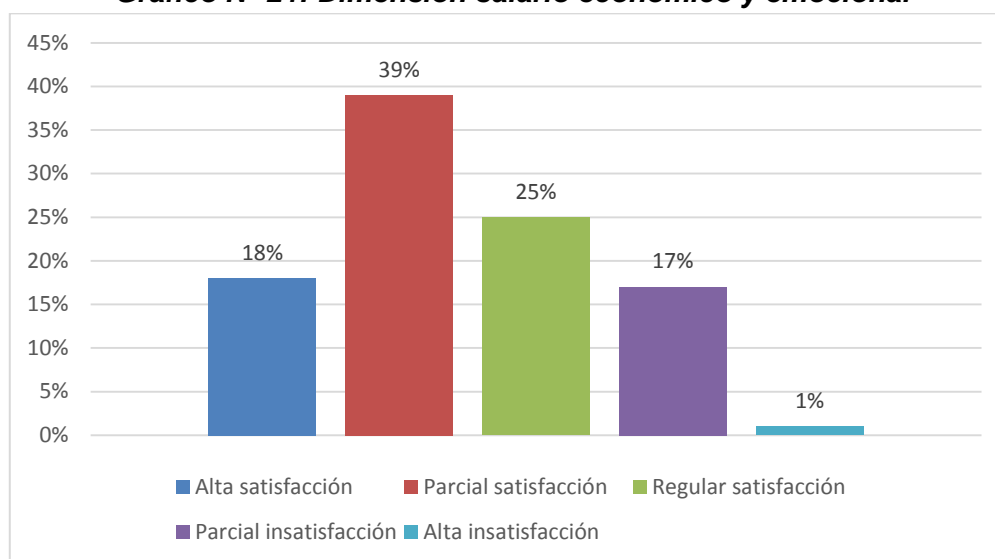
**Tabla N° 29: Dimensión salario económico y emocional**

Niveles	Rangos	f	%
<b>Alta satisfacción</b>	18 a 20	22	18
<b>Parcial satisfacción</b>	15 a 17	46	39
<b>Regular satisfacción</b>	12 a 14	29	25
<b>Parcial insatisfacción</b>	9 a 11	20	17
<b>Alta insatisfacción</b>	0 a 8	1	1
<b>Total</b>		118	100

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 21: Dimensión salario económico y emocional**



*Elaboración propia*

## Interpretación

De la Tabla N° 29 y Gráfica N° 21, Dimensión salario económico y emocional, se observa que, del total de los trabajadores millennials evaluados, el 39% presentan una parcial satisfacción, el 25% regular satisfacción, el 18% alta satisfacción, el 17% parcial insatisfacción y el 1% alta insatisfacción por el salario que perciben y la retribución emocional en sus trabajos.

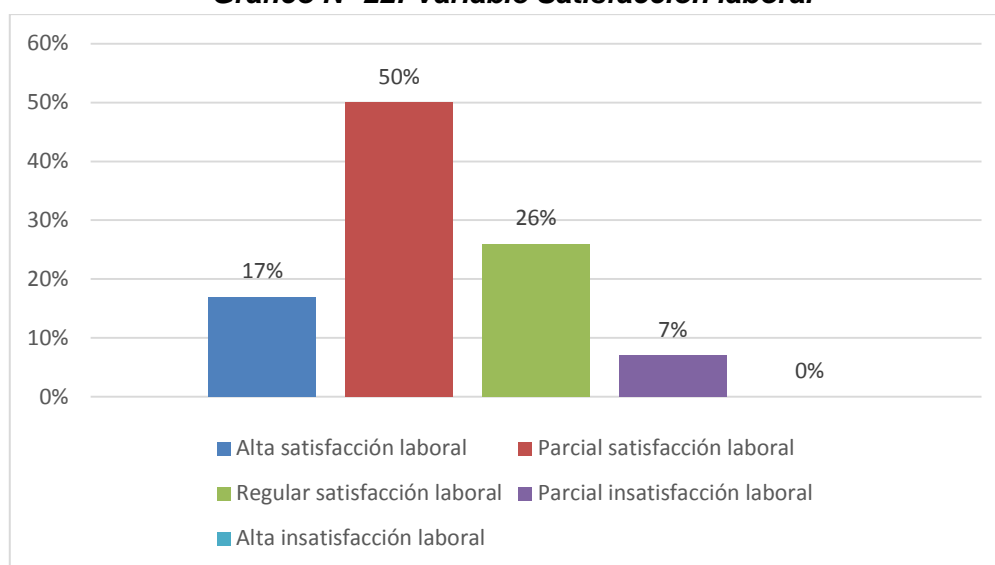
**Tabla N° 30: Variable Satisfacción laboral**

Niveles	Rangos	f	%
<b>Alta satisfacción laboral</b>	85 a 100	20	17
<b>Parcial satisfacción laboral</b>	69 a 84	59	50
<b>Regular satisfacción laboral</b>	53 a 68	31	26
<b>Parcial insatisfacción laboral</b>	37 a 52	8	7
<b>Alta insatisfacción laboral</b>	0 a 36	0	0
<b>Total</b>		118	100

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 22: Variable Satisfacción laboral**



*Elaboración propia*

## Interpretación

De la Tabla N° 30 y Gráfica N° 22, variable satisfacción laboral en el grupo Millennials, se observa que, del total de los trabajadores evaluados, el 50% presentan una parcial satisfacción laboral, el 26% regular satisfacción laboral, el 17% alta satisfacción laboral y el 7% parcial insatisfacción laboral.

### 1.2.3. Resultados de la Generación “X”

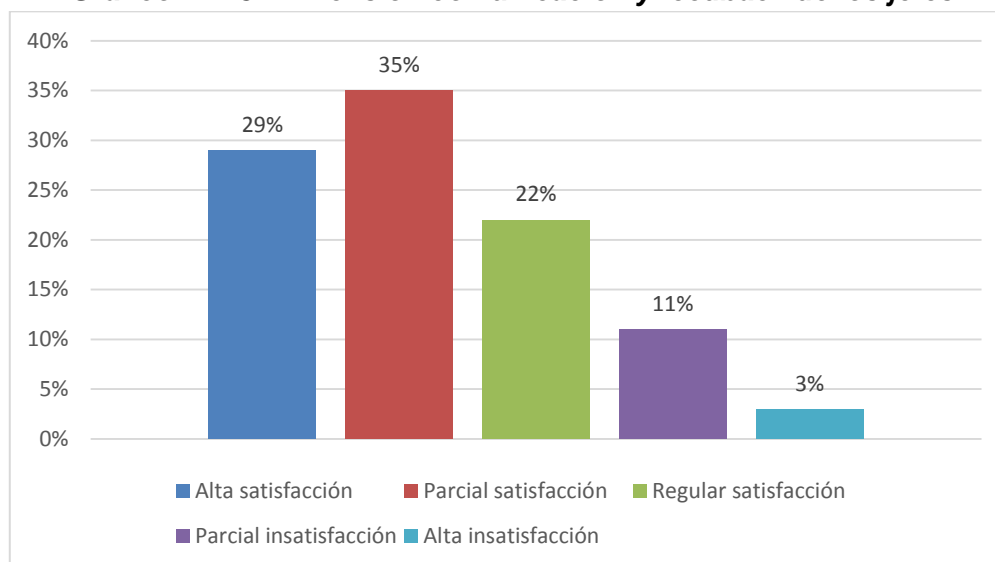
**Tabla N° 31: Dimensión comunicación y feedback de los jefes**

Niveles	Rangos	f	%
Alta satisfacción	14 a 15	24	29
Parcial satisfacción	12 a 13	29	35
Regular satisfacción	10 a 11	18	22
Parcial insatisfacción	7 a 9	9	11
Alta insatisfacción	0 a 6	2	3
Total		82	100

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 23: Dimensión comunicación y feedback de los jefes**



*Elaboración propia*

### Interpretación

De la Tabla N° 31 y Gráfica N° 23, Dimensión comunicación y feedback de los jefes, se observa que, del total de los trabajadores de la generación “X” evaluados, el 35% presentan una parcial satisfacción, el 29% alta satisfacción, el 22% regular satisfacción, el 11% parcial insatisfacción y el 3% alta insatisfacción por la relación que mantienen con sus jefes.

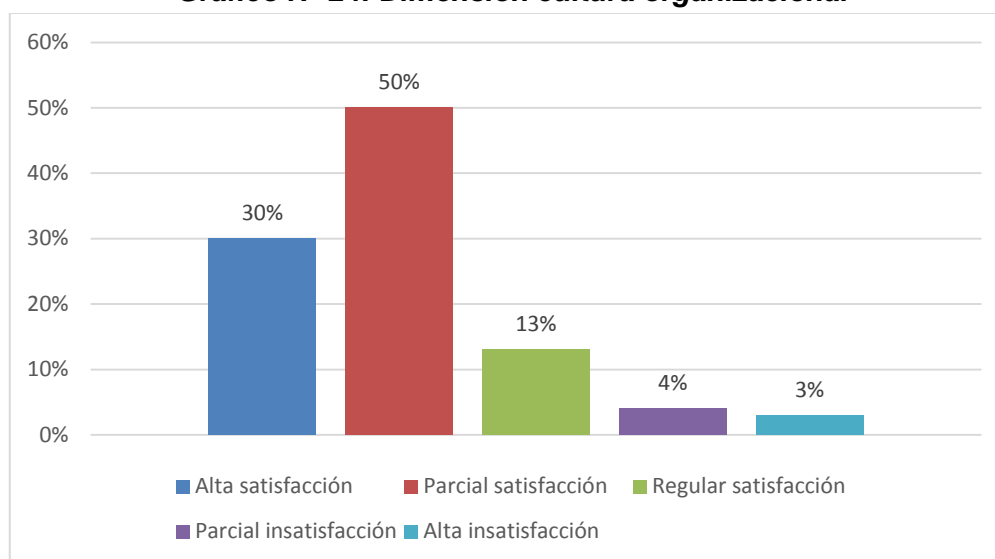
**Tabla N° 32: Dimensión cultura organizacional**

Niveles	Rangos	F	%
<b>Alta satisfacción</b>	27 a 30	25	30
<b>Parcial satisfacción</b>	22 a 26	41	50
<b>Regular satisfacción</b>	17 a 21	11	13
<b>Parcial insatisfacción</b>	12 a 16	3	4
<b>Alta insatisfacción</b>	0 a 11	2	3
<b>Total</b>		82	100

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 24: Dimensión cultura organizacional**



*Elaboración propia*

### Interpretación

De la Tabla N° 32 y Gráfica N° 24, Dimensión cultura organizacional, se observa que, del total de los trabajadores de la generación “X” evaluados, el 50% presentan una parcial satisfacción, el 30% alta satisfacción, el 13% regular satisfacción, el 4% parcial insatisfacción y el 3% alta insatisfacción por la física de su trabajo, por la relación trabajo-colaborador y las interrelaciones con sus colaboradores.

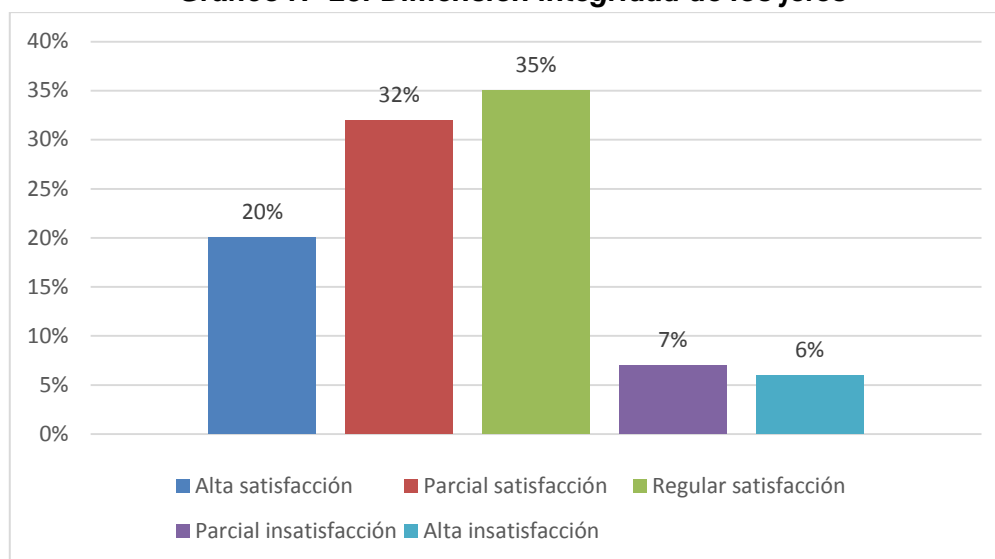
**Tabla N° 33: Dimensión integridad de los jefes**

Niveles	Rangos	f	%
Alta satisfacción	18 a 20	16	20
Parcial satisfacción	15 a 17	26	32
Regular satisfacción	12 a 14	29	35
Parcial insatisfacción	9 a 11	6	7
Alta insatisfacción	0 a 8	5	6
<b>Total</b>		<b>82</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral

Elaboración propia

**Gráfico N° 25: Dimensión integridad de los jefes**



Elaboración propia

## Interpretación

De la Tabla N° 33 y Gráfica N° 25, Dimensión integridad de los jefes, se observa que, del total de los trabajadores de la generación “X” evaluados, el 35% presentan una regular satisfacción, el 32% parcial satisfacción, el 20% alta satisfacción, el 7% parcial insatisfacción y el 6% alta insatisfacción por la integridad de sus jefes.

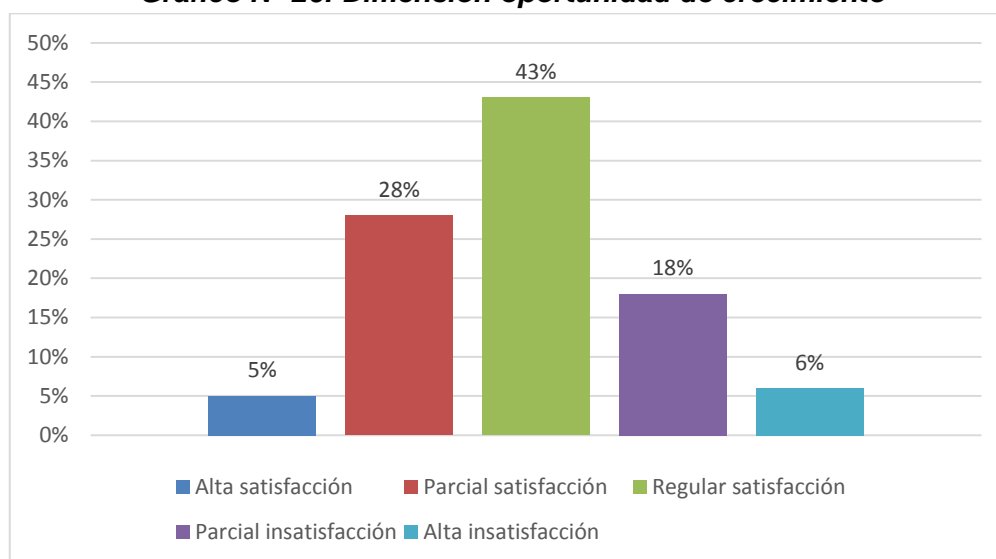
**Tabla N° 34: Dimensión oportunidad de crecimiento**

Niveles	Rangos	f	%
Alta satisfacción	14 a 15	4	5
Parcial satisfacción	12 a 13	23	28
Regular satisfacción	10 a 11	35	43
Parcial insatisfacción	7 a 9	15	18
Alta insatisfacción	0 a 6	5	6
<b>Total</b>		<b>82</b>	<b>100</b>

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 26: Dimensión oportunidad de crecimiento**



*Elaboración propia*

## Interpretación

De la Tabla N° 34 y Gráfica N° 26, Dimensión oportunidad de crecimiento, se observa que, del total de los trabajadores de la generación “X” evaluados, el 43% presentan una regular satisfacción, el 28% parcial satisfacción, el 18% parcial insatisfacción, el 6% alta insatisfacción y el 5% alta satisfacción por las oportunidades de desarrollo profesional en sus trabajos.



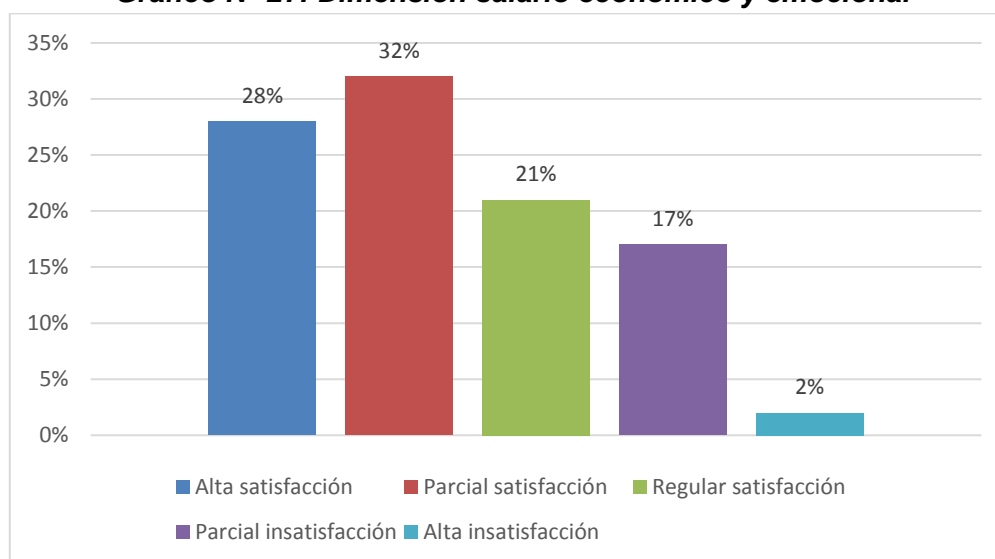
**Tabla N° 35: Dimensión salario económico y emocional**

Niveles	Rangos	f	%
<b>Alta satisfacción</b>	18 a 20	23	28
<b>Parcial satisfacción</b>	15 a 17	26	32
<b>Regular satisfacción</b>	12 a 14	17	21
<b>Parcial insatisfacción</b>	9 a 11	14	17
<b>Alta insatisfacción</b>	0 a 8	2	2
<b>Total</b>		82	100

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 27: Dimensión salario económico y emocional**



*Elaboración propia*

## Interpretación

De la Tabla N° 35 y Gráfica N° 27, Dimensión salario económico y emocional, se observa que, del total de los trabajadores de la generación “X” evaluados, el 32% presentan una parcial satisfacción, el 28% alta satisfacción, el 21% regular satisfacción, el 17% parcial insatisfacción y el 2% alta insatisfacción por el salario que perciben y la retribución emocional en sus trabajos.

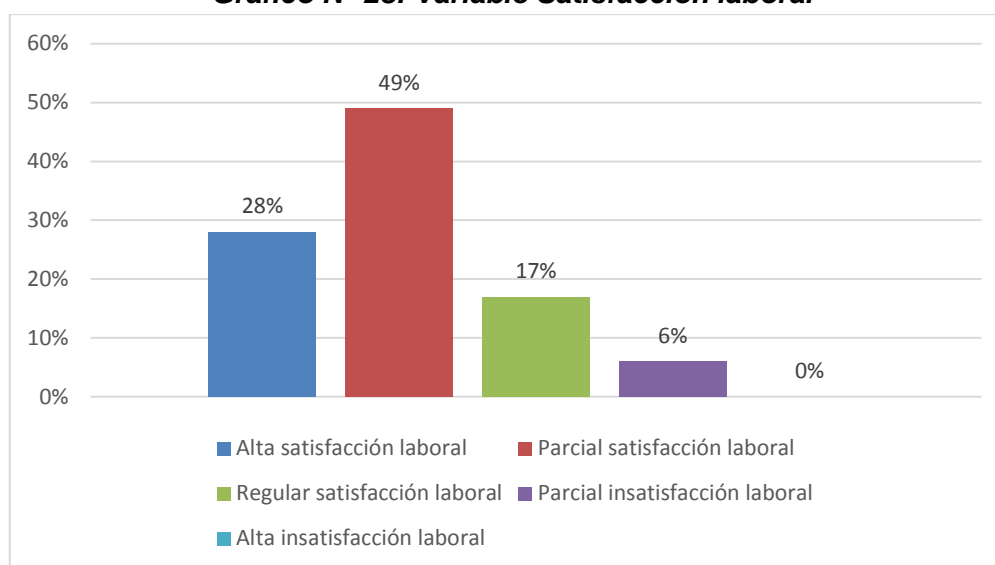
**Tabla N° 36: Variable Satisfacción laboral**

Niveles	Rangos	f	%
<b>Alta satisfacción laboral</b>	85 a 100	23	28
<b>Parcial satisfacción laboral</b>	69 a 84	40	49
<b>Regular satisfacción laboral</b>	53 a 68	14	17
<b>Parcial insatisfacción laboral</b>	37 a 52	5	6
<b>Alta insatisfacción laboral</b>	0 a 36	0	0
<b>Total</b>		82	100

*Fuente: Base de datos del instrumento de satisfacción laboral*

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 28: Variable Satisfacción laboral**



*Elaboración propia*

## Interpretación

De la Tabla N° 36 y Gráfica N° 28, variable satisfacción laboral en el grupo Generación “X”, se observa que, del total de los trabajadores de la generación “X” evaluados, el 49% presentan una parcial satisfacción laboral, el 28% alta satisfacción laboral, el 17% regular satisfacción laboral y el 6% parcial insatisfacción laboral.

**Tabla N° 37: Cálculo del coeficiente de correlación de las dimensiones de satisfacción laboral con el grupo generación millennials**

		COMUNICACIÓN Y FEEDBACK DE LOS JEFES	CULTURA ORGANIZACIONAL	INTEGRIDAD DE LOS JEFES	OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO	SALARIO ECONOMICO Y EMOCIONAL
Millennial	Correlación de Pearson	-,064	-,130	-,132	-,020	-,086
	Sig. (bilateral)	,492	,160	,155	,826	,354
	N	118	118	118	118	118

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

Al observar la Tabla N° 37, Cálculo del coeficiente de correlación de las dimensiones de satisfacción laboral con el grupo generación millennials, se confirma que en el estudio luego de evaluar el tipo de correlación entre las dimensiones de satisfacción laboral y la edad del grupo generacional Millennials, el p-valor obtenido en cada caso es mayor que el nivel de significancia 0.05; es decir, no existe una relación significativa entre cada una de estas dimensiones de satisfacción laboral con la edad de los trabajadores del grupo generacional Millennials.

**Tabla N° 38: Cálculo del coeficiente de correlación de las dimensiones de satisfacción laboral con el grupo generación "X"**

		COMUNICACIÓN Y FEEDBACK DE LOS JEFES	CULTURA ORGANIZACIONAL	INTEGRIDAD DE LOS JEFES	OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO	SALARIO ECONOMICO Y EMOCIONAL
Generación "X"	Correlación de Pearson	,350	,253	,291	,163	,287
	Sig. (bilateral)	,001	,022	,008	,145	,009
	N	82	82	82	82	82

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

Al observar la Tabla N° 38, Cálculo del coeficiente de correlación de las dimensiones de satisfacción laboral con el grupo generación "X", se confirma que en el estudio luego de evaluar el tipo de correlación entre las dimensiones de satisfacción laboral y la edad del grupo generacional X, el p-valor obtenido en algunos casos es menor que el nivel de significancia 0.05; es decir:

- Existe una relación significativa entre la comunicación y feedback de los jefes con la satisfacción laboral del grupo generacional “X” (p-valor=0.001 <0.05).
- Existe una relación significativa entre la cultura organizacional con la satisfacción laboral del grupo generacional “X” (p-valor=0.022 <0.05).
- Existe una relación significativa entre la integridad de los jefes con la satisfacción laboral del grupo generacional “X” (p-valor=0.008 <0.05).
- No existe una relación significativa entre la oportunidad de crecimiento con la satisfacción laboral del grupo generacional “X” (p-valor=0.145 <0.05).
- Existe una relación significativa entre salario económico y emocional con la satisfacción laboral del grupo generacional “X” (p-valor=0.009 <0.05).

Considerando las relaciones significativas entre las dimensiones de satisfacción laboral con la satisfacción laboral de la generación “X”, en comparación con la siguiente tabla de niveles de correlación.

-1,00	Correlación negativa perfecta: -1
-0,90	Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
-0,75	Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
-0,50	Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
-0,25	Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
-0,10	Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
0,00	No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
+0,10	Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
+0,25	Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
+0,50	Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
+0,75	Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
+0,90	Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
+1,00	Correlación positiva perfecta: +1

Se define que:

- Existe una correlación positiva débil ( $r=0.350$ ) entre la comunicación y feedback de los jefes con la satisfacción laboral de la Generación “X”.
- Existe una correlación positiva débil ( $r=0.253$ ) entre la cultura organizacional con la satisfacción laboral de la Generación “X”.
- Existe una correlación positiva débil ( $r=0.291$ ) entre la integridad de los jefes con la satisfacción laboral de la Generación “X”.

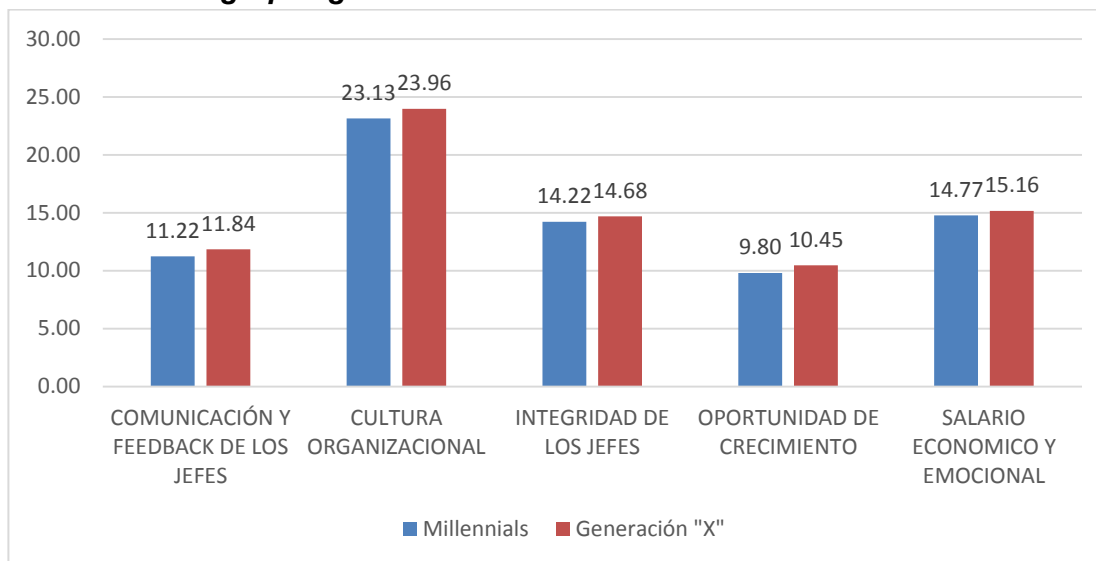
- Existe una correlación positiva débil ( $r=0.287$ ) entre salario económico y emocional con la satisfacción laboral de la Generación "X".

**Tabla N° 39: Comparación de las dimensiones de satisfacción laboral entre los grupos generacionales Millennials – Generación "X"**

Grupo		N	Media	Desviación estándar	T de student	p-valor
<b>COMUNICACIÓN Y FEEDBACK DE LOS JEFES</b>	Millennials	118	11,22	2,33	-1,85	,07
	Generación "X"	82	11,84	2,35		
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Millennials	118	23,13	3,77	-1,46	,15
	Generación "X"	82	23,96	4,29		
<b>INTEGRIDAD DE LOS JEFES</b>	Millennials	118	14,22	3,01	-1,03	,30
	Generación "X"	82	14,68	3,26		
<b>OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO</b>	Millennials	118	9,80	2,00	-2,27	,02
	Generación "X"	82	10,45	2,02		
<b>SALARIO ECONOMICO Y EMOCIONAL</b>	Millennials	118	14,77	3,04	-,84	,40
	Generación "X"	82	15,16	3,44		

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 29: Comparación de las dimensiones de satisfacción laboral entre los grupos generacionales Millennials – Generación "X"**



*Elaboración propia*

## Interpretación

De Tabla N° 39 y Gráfica N° 29, Comparación de las dimensiones de satisfacción entre los grupos generacionales Millennials – Generación “X”, se puede observar que:

- En la dimensión Comunicación y feedback de los jefes de la escala de satisfacción laboral entre los *millennials* (M= 11.22, D.E.= 2.33) se observa que no hay una diferencia significativa ( $p\text{-valor}=0.07>0.05$ ) en comparación a los integrantes de la generación “X” (M= 11.84, D.E.= 2.35). Sin embargo, podemos definir que los integrantes de la generación “X” tienen mayor comunicación y feedback con sus jefes a comparación de los integrantes de la generación “Y”.
- En la dimensión cultura organizacional de la escala de satisfacción laboral entre los *millennials* (M= 23.13, D.E.= 3.77) se observa que no hay una diferencia significativa ( $p\text{-valor}=0.15>0.05$ ) en comparación a los integrantes de la generación “X” (M= 23.96, D.E.= 4.29). Sin embargo, podemos definir que los integrantes de la generación “X” tienen mayor satisfacción en cultura organizacional a comparación de los integrantes de la generación “Y”.
- En la dimensión integridad de los jefes de la escala de satisfacción laboral entre los *millennials* (M= 14.22, D.E.= 3.01) se observa que no hay una diferencia significativa ( $p\text{-valor}=0.30>0.05$ ) en comparación a los integrantes de la generación “X” (M= 14.68, D.E.= 3.26). Sin embargo, podemos definir que los integrantes de la generación “X” tienen mayor satisfacción en la integración con sus jefes a comparación de los integrantes de la generación “Y”.
- En la dimensión oportunidad de crecimiento de la escala de satisfacción laboral entre los *millennials* (M= 9.80, D.E.= 2.00) se observa que hay una diferencia significativa ( $p\text{-valor}=0.02<0.05$ ) en comparación a los integrantes de la generación “X” (M= 10.45, D.E.= 2.02). Por lo tanto, podemos definir que los integrantes de la generación “X” tienen mayor satisfacción por la oportunidad de crecimiento a comparación de los integrantes de la generación “Y”.
- En la dimensión salario económico de la escala de satisfacción laboral entre los *millennials* (M= 14.77, D.E.= 3.04) se observa que no hay una diferencia

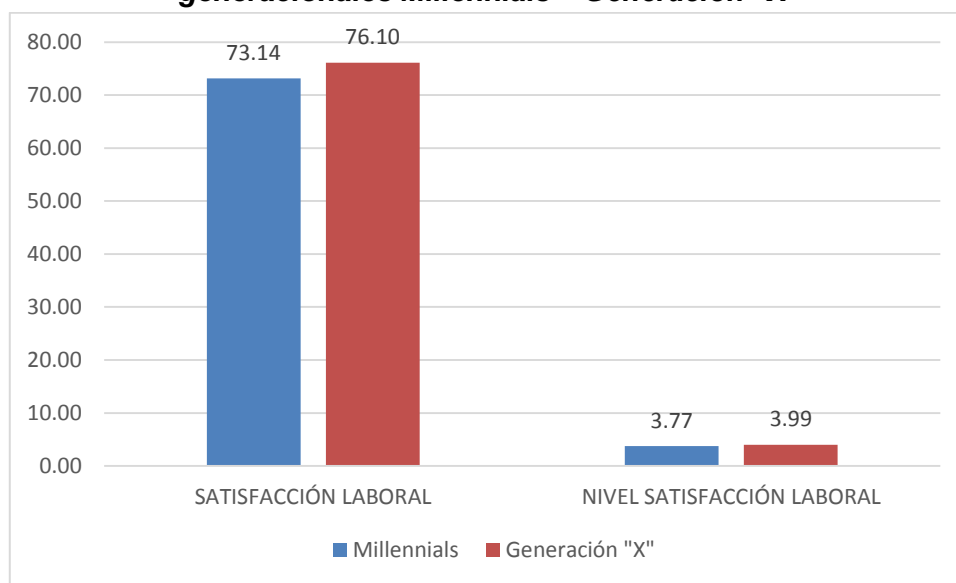
significativa ( $p\text{-valor}=0.40>0.05$ ) en comparación a los integrantes de la generación “X” ( $M= 15.16$ ,  $D.E.= 3.44$ ). Sin embargo, podemos definir que los integrantes de la generación “X” tienen mayor satisfacción por el salario económico y emocional a comparación de los integrantes de la generación “Y”.

**Tabla N° 40: Comparación de la satisfacción laboral entre los grupos generacionales Millennials – Generación “X”**

Grupo	N	Media	Desviación estándar	T de student	p-valor
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	Millennials	118	73,14	-1,68	,095
	Generación "X"	82	76,10		
<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL</b>	Millennials	118	3,77	-1,833	,068
	Generación "X"	82	3,99		

*Elaboración propia*

**Gráfico N° 30: Comparación de satisfacción laboral entre los grupos generacionales Millennials – Generación “X”**



*Elaboración propia*

## Interpretación

De Tabla N° 40 y Gráfica N° 30, Comparación de satisfacción laboral entre los grupos generacionales Millennials – Generación “X”, se puede observar que la

satisfacción laboral de los *millennials* ( $M= 73.14$ ,  $D.E.= 11.74$ ) en comparación a la satisfacción laboral de los integrantes de la generación “X” ( $M= 15.16$ ,  $D.E.= 3.44$ ), no muestran una diferencia significativa ( $p\text{-valor}=0.095>0.05$ ). Sin embargo, podemos definir que los integrantes de la generación “X” tienen mayor satisfacción laboral a comparación de los integrantes de la generación “Y”.

Ademas, se puede observar en relación al nivel de satisfacción laboral de los *millennials* ( $M= 3.77$ ,  $D.E.= .810$ ) en comparación al nivel de satisfacción laboral de los integrantes de la generación “X” ( $M= 3.99$ ,  $D.E.= .839$ ), no muestran una diferencia significativa ( $p\text{-valor}=0.068>0.05$ ). Sin embargo, podemos definir que los integrantes de la generación “X” tienen mayor nivel de satisfacción laboral a comparación de los integrantes de la generación “Y”.

## **2. Discusión.**

La investigación tuvo como propósito conocer si la satisfacción laboral de los *millennials* era mayor a la satisfacción laboral de la generación “X”, en la ciudad de Arequipa. Se evaluó la satisfacción laboral a través de una herramienta de adaptación de cuestionarios revisados en el marco teórico. Se resalta que dicho instrumento cuenta con 5 dimensiones, las cuales sintetizan los diferentes ítems o criterios que plantearon autores como Salgado, et al. (1996), Alonso Martín (2008), Abrajan, et al. (2009), Zayas, et al. (2015), entre otros, en sus investigaciones para poder medir la satisfacción laboral.

La herramienta de medición tuvo una consistencia interna alta (Alfa de Cronbach) de 0.92, lo que sugirió confiabilidad para medir la satisfacción laboral; comparando este resultado con el de nuestro antecedente, la herramienta aplicada en la tesis “Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral” propuesta por Vargas Masciotti & Muñoz Muñoz (2015) cuyo Alfa de Cronbach era 0,76, nuestro instrumento tuvo una mejor consistencia.



En la investigación de Vargas Masciotti & Muñoz Muñoz (2015) planteó como hipótesis: “*Al Grupo Generacional Y se asocia una actitud de satisfacción laboral más alta que a los Grupos Generacionales X y Baby Boomers*” y el resultado de su investigación corroboró dicha hipótesis; nuestros resultados pueden descartar dicha hipótesis ya que en las cinco dimensiones que planteamos los integrantes de la generación “X” tienen mayor satisfacción. Complementando esta idea, se tiene que mencionar que se han considerado ítems similares en la elaboración de nuestro cuestionario; pero, que se agruparon de forma distinta.

Inga Martínez nos dice que “*conforme los millennials asumen más responsabilidades tempranas y superan los 25 años van cambiando y adoptando características propias de la generación “X”...*”; este planteamiento podemos afirmar que explica el resultado casi similar de nuestra tesis, porque como se observó la edad promedio de las personas encuestadas dentro de nuestro grupo generacional *millennials* fue de 29.62 en las mujeres y 28.03 en los hombres.

Los aportes de nuestra investigación radicarón en saber qué factores influyen en la satisfacción laboral tanto de los *millennials* como los pertenecientes a la generación X. Si bien estos datos no son concluyentes, pues es necesario que se realice una investigación más amplia, nos permite percibir que dicho tema se encuentra presente en nuestro contexto, y, si no se le da una atención debida en el ambiente laboral comenzaría a generarse un problema.

# CAPÍTULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **1. Conclusiones**

- Los factores que afectan la satisfacción laboral son nuestras 5 dimensiones: (i) Comunicación y Feedback con los jefes; (ii) Cultura organizacional; (iii) Integridad de los jefes; (iv) Oportunidad de crecimiento; y, (v) Salario económico y emocional. Asimismo se midieron en los siguientes niveles:

Alta satisfacción	18 a 20
Parcial satisfacción	15 a 17
Regular satisfacción	12 a 14
Parcial insatisfacción	9 a 11
Alta insatisfacción	0 a 8

- Los factores que más afectan la satisfacción laboral en los *millennials* son: *dimensión cultura organizacional 59% parcial satisfacción laboral, dimensión comunicación y feedback de los jefes con 42 %, y la dimensión salario económico y emocional 39%. Para la generación X los factores que más afectan la satisfacción laboral son: dimensión cultura organizacional 50 %, dimensión comunicación y feedback de los jefes 35 % parcial satisfacción laboral y finalmente la dimensión salario económico y emocional 32 % no encontrándose diferencias significativas entre ambos grupos en cuanto a los factores.*
- La satisfacción laboral en las personas que pertenecen a la generación X. de un total de 82 trabajadores evaluados, el 49% presentan una parcial satisfacción laboral (Tabla 28)

- Para la variable satisfacción laboral en las personas que pertenecen a la generación *millennial* de un total de 118 trabajadores evaluados, el 50% presentan una parcial satisfacción laboral (Tabla 22)
- Al comparar los resultados obtenidos en la variable satisfacción laboral entre los grupos generacionales Millennials – Generación “X”, se puede determinar que la satisfacción laboral de los *millennials* ( $M= 73.14$ ,  $D.E.= 11.74$ ) en comparación a la satisfacción laboral de los integrantes de la generación “X” ( $M= 15.16$ ,  $D.E.= 3.44$ ), no muestran una diferencia significativa ( $p\text{-valor}=0.095>0.05$ ). Sin embargo, podemos definir que los integrantes de la generación “X” tienen mayor satisfacción laboral a comparación de los integrantes de la generación “Y”. (Tabla N° 39).
- De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos dar por aceptada la hipótesis de nuestra tesis la cual planteaba que la satisfacción laboral en los *millennials* es más baja que los pertenecientes a la generación “X”.

## 2. Sugerencias

- I. Se recomienda hacer una investigación similar en un futuro próximo, analizando si se mantiene la tendencia de los resultados alcanzados.
- II. Asimismo, para futuras investigaciones, considerar más criterios para la selección de la muestra, como por ejemplo el nivel socioeconómico, ya que no se tiene conocimiento de cómo criterios adicionales afectarían a los resultados.
- III. Al momento de calcular la varianza para las escalas o ítems del instrumento, hacerlo a través de un análisis factorial exploratorio, ya que podrán obtener un mejor análisis de las escalas de prueba.
- IV. Hacer una búsqueda más amplia de fuentes bibliográficas en el medio local acerca de este tema.
- V. Tener presente que si bien el instrumento de medición tiene un alto porcentaje de confiabilidad, puede ser sujeto a modificaciones con la inclusión o exclusión de algunos ítems para poder conseguir mejores resultados, según la investigación lo requiera.

# **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

*Diccionario de la Lengua Española - Vigésimo tercera Edición.* (Octubre de 2014).

Recuperado el 2017 de Marzo de 01, de Real Academia Española:

<http://www.rae.es/>

Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una explicación cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 105 - 118.

Alonso Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25 - 40.

Alvarez Llorente, G., & Miles Touya, D. (2006). El papel de la empleabilidad en la satisfacción laboral de los trabajadores temporales. *Revista Galega de Economía*, 1 - 20.

Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas Profesión*, 23-29.

Bahoo, T. (s.f.). *Motivating and rewarding generation Y employees. Study of the employees of manufacturing industry in UK*. Recuperado el 16 de Enero de 2017, de Academia: [https://www.academia.edu/3736192/MOTIVATING\\_AND\\_REWARDING\\_GENERATION\\_Y\\_EMPLOYEES](https://www.academia.edu/3736192/MOTIVATING_AND_REWARDING_GENERATION_Y_EMPLOYEES)

Barford, I. N., & Hester, P. T. (2011). Analysis of Generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory. *Defense Acquisition Journal*.

Begazo Villanueva, J., & Fernandez Baca, W. (Julio - Diciembre de 2015). Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 9 - 15.

Caballero Rodríguez, K. (2002). El concepto de "Satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Revista de curriculum y formación del profesorado*, 1 - 10.

Caballero Rodríguez, K. (2002). *El concepto de "Satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de Universidad de Granada: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

Carrillo García, C., Solano Ruíz, M., Martínez Roche, M. E., & Gómez García, C. I. (2013). Influencia del Género y edad: Satisfacción laboral de profesionales sanitarios. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 1314 - 1320.

- Carvalho Rencoret, P. (Julio de 2014). *Estudio de los millenials chilenos en el mercado laboral*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de Repositorio Académico de la Universidad de Chile:  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117375/Carvalho%20Rencoret%20Paulina.pdf?sequence=1>
- Casarone Núñez, V. D. (30 de Octubre de 2014). *Generación "Y" el gran desafío en el mundo del trabajo*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de Sistemas de información. Facultad de Psicología:  
[http://sifp1.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg\\_casarone\\_daniela\\_30-10-2014\\_0.pdf](http://sifp1.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg_casarone_daniela_30-10-2014_0.pdf)
- Chiang Vega, M., Méndez Urra, G., & Sánchez Bernal, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*, 21 - 36.
- Chóliz Montañés, M. (2004). Psicología de la Motivación. *El proceso motivacional*. Valencia.
- Connell, J., McMinn, N. E., & Bell, N. (2012). How will the next generation change the business world? *Insights to a Changing World Journal*.
- Crespo, P. J. (2014). Somos la generación milenio. *Aptitus*.
- Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói. Santa Cruz do Sul*, 126 - 137.
- D'Anello, S., Marcano, E., & Guerra, J. C. (2003). Estrés ocupacional y satisfacción laboral en médicos del Hospital Universitario de los Andes, Mérida, Venezuela. *Revista de Facultad de Medicina, Universidad de los Andes*, 4 - 9.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw-Hill.
- De la Cruz, C. (2015). *Millennials en el Perú: Una generación con grandes oportunidades laborales*. Recuperado el 08 de Octubre de 2016, de Dirección de Asuntos Estudiantiles - Bolsa de Trabajo PUC: <https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>
- Díaz Fúnez, P. A., Pecino, V., & Mañas, M. Á. (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de medición multinivel. *Revista de Psicología*, 387 - 412.
- García Lombardía, P., Stein, G., & Pin, J. R. (Mayo de 2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la generación Y*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2016, de IESE Business School. Universidad de Navarra:  
<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>

- Great Place to Work. (Agosto de 2014). *Generación Y: ¿Cómo retener a la generación que siempre se quiere ir?* Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de [http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/GPTWP2\\_-\\_2014\\_AGO\\_-\\_Reporte\\_GPTW\\_-\\_Generacion\\_Y\\_-\\_V2.pdf](http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/GPTWP2_-_2014_AGO_-_Reporte_GPTW_-_Generacion_Y_-_V2.pdf)
- Hospinal Escajadillo, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D Inversiones S.A.C. *Industria Data*, 75-78.
- INEI. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0829/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0829/libro.pdf)
- Inga Martínez, C. (12 de Setiembre de 2014). "Millennials" permanece en un trabajo máximo dos años y medio. *El Comercio*.
- Jaime Santan, P., & Araujo Cabrera, Y. (2007). *Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* Recuperado el 2017 de Marzo de 01, de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Juárez Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 307 - 314.
- López Mas, J. (2005). Motivación laboral y Gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas. UNMSM*, 25 - 36.
- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 5 - 15.
- Medina, C. (2009). La generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0. *Gestión y estrategia*, 81-90.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Muchinski, P. (2004). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomson.
- Murray, R., & Larry, J. (2009). *Estadística. 4ta Edición*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Navassi, G. (23 de Setiembre de 2013). *¿Cómo gestionar y retener al Talento Humano según su generación?* Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de 5 Consultores: <http://www.5consultores.com/gestionarporgeneracion/>
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit. Revista de Psicología*, 129 - 137.

- Pecino Medina, V., Mañas Rodríguez, M., Díaz Fúnez, P., López Puga, J., & Llopis Marín, J. M. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología*, 658 - 666.
- Peirano, D. B. (23 de Abril de 2008). *La convivencia de diferentes generaciones: Una ecuación difícil de resolver*. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de UCEMA: <https://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf>
- Penagos, T., & Rubio, E. (Junio de 2015). *Millennials y millennials peruanos. Realidad, expectativas y proyecciones*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2016, de Ronald Career Services Group: <http://ronald.com.pe/wp/wp-content/uploads/Junio-2015-Millennials-y-Millennials-peruanos-Realidad-expectativas.....pdf>
- Perezbolde, G. (16 de Diciembre de 2014). *Conoce las diferencias entre Millennials, Gen X y Baby Boomers*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de Merca20: <http://www.merca20.com/conoce-las-diferencias-entre-millennials-genx-y-baby-boomers/2/>
- Pinaud, N. (2013). *Perfil de la generación Y Chilena*. Santiago: Universidad de Chile.
- Rodríguez, A., Paz Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 219 - 234.
- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 329 - 335.
- Sánchez Sellero, M. C., Sánchez Sellero, P., Cruz González, M. M., & Sánchez Sellero, F. J. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 537 - 547.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (1996). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima: Los Jazmines.
- Simón, C., & Allard, G. (Marzo de 2007). *Generación "Y" y el mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2016, de Instituto de Empresa Business School: <http://www.iegd.org/links/pdf/7.Generacion-Y-y-mercado-laboral-Modelos-de-gestion-de-Recursos-Humanos-para-los-jovenes-profesionales.pdf>
- Stein, G., & Pin, J. R. (2009). Cómo dirigir a las nuevas generaciones de profesionales: motivaciones y valores de la generación Y. *Harvard Deusto Business Review*, 47 - 54.
- Ubillos, S., Mayordomo, S., & Páez, D. (s.f.). *Actitudes: Definición y Medición. Componentes de la actitud. Modelo de la acción razonada y acción planificada*. Recuperado el

2017 de Marzo de 29, de Universidad del País Vasco:  
<http://www.ehu.eus/documents/1463215/1504276/Capitulo+X.pdf>

Universidad Interamericana para el Desarrollo. (s.f.). *Sesión N° 5: Actitudes*. Recuperado el 2017 de Marzo de 29, de Comportamiento organizacional:  
[http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md1/ejec/DE/CO/S05/CO05\\_Lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/DE/CO/S05/CO05_Lectura.pdf)

Vargas Hernández, I. (17 de Octubre de 2012). *Generación X, Trabajadores exigentes*. Recuperado el 23 de Octubre de 2016, de Expansión: <http://expansion.mx/mi-carrera/2012/10/16/generacion-x-la-mas-exigente>

Vargas Masciotti, E. J., & Muñoz Muñoz, M. A. (2015). *Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de Universidad Católica de Santa María:  
<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/3525/76.0270.PS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vela Valdecabres, D. (2010). Prolegómenos de la generación X. Algunas manifestaciones cinematográficas. *Palabra Clave*, 369 - 385.

Yañez Gallardo, R., Arenas Carmona, M., & Ripoll Novales, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit. Revista de Psicología*, 193 - 201.

Zayas Agüero, P. M., Báez Santana, R. A., Zayas Feria, J., & Hernández Lobaina, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 35 - 51.



# ANEXOS

## Anexo 1: Cuestionario

A continuación encontraras un listado de preguntas de opción múltiple para marcar con una "X" la opción que refleje tu respuesta. El cuestionario es anónimo y tus respuestas serán tratadas con confidencialidad así mismo y al no existir respuestas incorrectas te pedimos total sinceridad.

Gracias de antemano por tu participación y tiempo.

Edad			LEYENDA	
Género	Masculino	Femenino		
Condición Laboral	Funcionario		TA	Totalmente de acuerdo
	Empleado		A	De acuerdo
	Obrero		I	Indiferente
	Practicante		D	En Desacuerdo
Tiempo de Servicio			TD	Totalmente en desacuerdo

ITEMS	TA	A	I	D	TD
1. Quiero trabajar en esta empresa por mucho tiempo					
2. A las personas les gusta venir a trabajar a esta empresa					
3. Mi trabajo tiene un significado especial para mí, este no es solo un trabajo					
4. Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar					
5. los jefes me mantienen informado acerca de los temas y cambios importantes.					
6. Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra					
7. Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.					
8. Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias					
9. Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo					
10. Los jefes cumplen sus promesas					

11.Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones					
12. Las personas evitan la manipulación, rumores y argollas para conseguir algún objetivo					
13. Cuando las personas cambian de función o área de trabajo, se les hace sentir como en casa.					
14. La infraestructura e instalaciones contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo					
15. Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional					
16. Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no solo económico)					
17. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.					
18. Constantemente me encuentro en búsqueda de una oferta laboral en otra empresa, ya que no siento que tenga oportunidad de crecimiento dentro de mi empresa.					
19. La competencia laboral en mi empresa es justa y objetiva, lo que me motiva a mejorar.					
20. Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.					

## **Anexo 2: Base de datos: Satisfacción laboral – Información sociodemográfica**

CODIGO	EDAD	GRUPO	GENERO	COND. LABO.	TIEM. SERV.
1	20	1	2	4	12
2	20	1	2	4	7
3	21	1	1	2	2
4	21	1	2	2	17
5	21	1	1	4	12
6	21	1	1	4	12
7	22	1	2	4	2
8	22	1	2	2	1
9	22	1	2	2	8
10	22	1	2	4	8
11	22	1	1	2	19
12	22	1	2	4	9
13	23	1	1	2	8
14	23	1	1	4	8
15	23	1	1	2	18
16	23	1	2	4	6
17	23	1	2	2	12
18	23	1	2	2	12
19	24	1	2	4	17
20	24	1	2	4	2

21	24	1	1	2	24
22	24	1	2	4	2
23	24	1	1	2	16
24	24	1	1	2	58
25	24	1	2	4	13
26	24	1	2	4	12
27	24	1	2	2	17
28	24	1	1	2	12
29	24	1	2	2	12
30	25	1	1	2	24
31	25	1	2	2	60
32	25	1	2	2	36
33	25	1	2	2	36
34	25	1	2	4	12
35	25	1	1	2	24
36	25	1	1	2	8
37	25	1	1	2	8
38	25	1	1	2	8
39	26	1	2	2	16
40	26	1	2	2	8
41	26	1	1	2	36
42	26	1	2	2	20
43	27	1	2	2	24
44	27	1	2	2	5
45	27	1	2	2	24
46	27	1	2	2	24

47	27	1	1	2	12
48	27	1	2	2	16
49	27	1	2	2	15
50	28	1	2	2	36
51	28	1	2	2	48
52	28	1	1	1	60
53	28	1	1	2	8
54	28	1	1	2	8
55	28	1	1	2	8
56	29	1	2	2	7
57	29	1	2	2	11
58	29	1	2	2	24
59	29	1	2	2	120
60	29	1	2	2	24
61	29	1	1	1	72
62	29	1	1	2	46
63	29	1	1	2	60
64	29	1	2	2	35
65	29	1	2	2	6
66	30	1	1	2	6
67	30	1	1	3	8
68	30	1	2	2	120
69	30	1	1	1	120
70	30	1	2	2	120
71	30	1	1	2	8
72	30	1	1	2	60
73	30	1	2	2	41

74	30	1	1	2	72
75	30	1	2	1	60
76	31	1	2	2	72
77	31	1	2	2	72
78	31	1	2	2	24
79	31	1	1	2	6
80	32	1	1	2	12
81	32	1	2	2	6
82	32	1	1	1	2
83	32	1	2	2	136
84	32	1	2	2	84
85	32	1	1	2	18
86	32	1	2	2	60
87	33	1	1	2	24
88	33	1	1	1	84
89	33	1	1	2	96
90	33	1	2	2	48
91	34	1	2	2	11
92	34	1	1	2	60
93	34	1	1	2	55
94	34	1	1	2	180
95	34	1	2	2	24
96	34	1	1	2	84
97	35	1	1	1	156
98	35	1	2	2	96
99	35	1	2	2	53
100	35	1	1	2	2

101	35	1	2	2	60
102	35	1	2	1	90
103	35	1	1	1	228
104	35	1	1	2	48
105	35	1	2	2	24
106	35	1	1	1	204
107	35	1	1	1	204
108	35	1	2	2	18
109	35	1	1	2	84
110	35	1	2	2	48
111	35	1	1	2	300
112	36	1	1	2	14
113	36	1	2	2	108
114	36	1	1	2	144
115	36	1	1	3	24
116	36	1	1	2	36
117	36	1	1	1	146
118	36	1	2	2	72
119	37	2	1	2	60
120	37	2	1	1	120
121	37	2	2	2	6
122	37	2	1	2	120
123	37	2	2	2	132
124	37	2	1	1	120
125	37	2	1	1	204
126	38	2	1	1	132
127	38	2	2	2	12

128	38	2	2	2	84
129	38	2	2	1	120
130	38	2	1	2	108
131	38	2	1	2	156
132	38	2	2	2	108
133	38	2	1	2	48
134	38	2	2	1	96
135	38	2	2	2	12
136	38	2	1	2	72
137	38	2	1	1	132
138	38	2	1	2	84
139	38	2	2	1	96
140	38	2	2	2	96
141	39	2	2	2	235
142	39	2	1	2	12
143	39	2	2	2	235
144	39	2	1	2	12
145	39	2	1	1	72
146	40	2	1	2	24
147	40	2	2	1	84
148	40	2	2	1	132
149	40	2	1	2	96
150	40	2	2	1	84
151	40	2	1	2	84
152	40	2	2	1	132
153	41	2	2	2	18
154	41	2	1	2	120



155	41	2	2	2	168
156	41	2	2	2	60
157	41	2	2	2	18
158	41	2	1	2	120
159	42	2	2	2	72
160	42	2	1	2	36
161	42	2	2	2	204
162	42	2	1	1	139
163	42	2	1	2	96
164	43	2	1	2	100
165	43	2	2	2	180
166	43	2	2	2	180
167	43	2	1	2	50
168	44	2	1	2	9
169	44	2	1	2	9
170	44	2	2	2	48
171	45	2	2	1	264
172	45	2	2	1	300
173	45	2	2	1	300
174	46	2	1	2	204
175	46	2	1	2	96
176	46	2	1	2	192
177	46	2	2	2	84
178	46	2	1	2	24
179	46	2	2	2	24
180	46	2	1	2	96
181	46	2	1	3	36

182	46	2	1	1	146
183	47	2	2	3	120
184	47	2	2	2	96
185	47	2	1	1	204
186	49	2	2	2	18
187	49	2	1	1	276
188	50	2	1	2	300
189	50	2	2	2	18
190	50	2	2	2	132
191	50	2	2	2	204
192	50	2	1	2	180
193	50	2	1	2	24
194	50	2	2	2	252
195	50	2	1	1	336
196	50	2	2	2	192
197	50	2	1	2	240
198	50	2	1	2	72
199	50	2	2	2	121
200	50	2	1	2	204

*Elaboración propia*

### Anexo 3: Base de datos: Satisfacción laboral

CODIGO	COMUNICACIÓN Y FEEDBACK DE LOS JEFES				CULTURA ORGANIZACIONAL							INTEGRIDAD DE LOS JEFES					OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO				SALARIO ECONOMICO Y EMOCIONAL					T	NIVEL
	5	6	8	T	1	2	4	12	13	14	T	7	9	10	11	T	15	18	19	T	3	16	17	20	T		
1	4	4	4	12	1	3	3	3	4	3	17	4	3	4	4	15	4	2	2	8	2	3	4	3	12	64	3
2	4	4	5	13	4	3	4	5	5	3	24	5	5	5	5	20	4	2	5	11	3	4	4	4	15	83	4
3	4	4	5	13	4	4	4	3	4	4	23	4	5	4	3	16	4	2	4	10	4	4	4	4	16	78	4
4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	4	23	4	3	4	4	15	4	2	3	9	4	4	4	4	16	75	4
5	4	4	4	12	4	3	4	3	3	4	21	4	3	3	4	14	5	2	3	10	3	5	5	3	16	73	4
6	3	3	3	9	3	4	3	4	4	5	23	4	2	4	3	13	3	3	4	10	4	4	3	4	15	70	4
7	5	5	5	15	5	5	5	3	4	5	27	5	4	5	5	19	5	2	5	12	5	5	5	5	20	93	5
8	3	3	4	10	5	4	5	3	4	5	26	4	4	4	4	16	3	2	4	9	4	4	4	4	16	77	4
9	4	4	4	12	5	4	5	3	4	5	26	4	3	4	4	15	3	4	3	10	4	4	4	5	17	80	4
10	4	4	3	11	3	4	4	3	3	4	21	3	2	4	4	13	4	3	3	10	3	4	2	2	11	66	3
11	5	5	4	14	5	4	5	3	4	5	26	4	3	3	4	14	5	2	4	11	5	5	4	3	17	82	4
12	5	4	5	14	5	5	4	2	5	5	26	4	5	5	2	16	5	1	5	11	5	5	5	5	20	87	5
13	4	4	3	11	5	5	5	3	4	4	26	4	4	5	4	17	2	3	4	9	4	1	5	4	14	77	4
14	3	3	3	9	5	4	5	3	4	4	25	4	3	3	3	13	4	2	3	9	5	4	4	3	16	72	4
15	3	4	2	9	4	4	4	4	4	5	25	2	3	3	2	10	4	2	3	9	3	4	3	3	13	66	3
16	4	5	5	14	4	5	5	3	4	3	24	5	4	5	5	19	4	3	4	11	5	4	5	4	18	86	5
17	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	4	4	3	15	77	4
18	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	4	4	3	15	77	4
19	3	3	3	9	1	3	4	3	3	4	18	2	4	3	3	12	3	3	3	9	4	3	3	3	13	61	3
20	3	4	3	10	5	3	4	4	3	3	22	4	4	3	4	15	3	4	3	10	3	3	3	3	12	69	4

21	4	5	5	14	5	5	5	5	5	5	30	5	4	5	5	19	5	3	4	12	5	4	4	5	18	93	5
22	4	4	4	12	4	3	4	4	4	4	23	4	3	3	4	14	3	2	3	8	4	3	3	3	13	70	4
23	5	5	5	15	5	5	5	5	4	4	28	4	4	5	5	18	4	1	4	9	5	4	4	4	17	87	5
24	3	4	3	10	4	4	5	3	2	4	22	4	3	3	4	14	4	2	4	10	4	5	4	5	18	74	4
25	5	4	5	14	5	4	5	5	4	4	27	4	5	4	4	17	3	3	4	10	4	3	3	4	14	82	4
26	5	4	4	13	4	3	4	3	4	5	23	4	4	4	3	15	5	2	3	10	4	4	5	3	16	77	4
27	4	4	5	13	4	4	4	4	4	3	23	5	4	4	4	17	4	3	4	11	4	4	4	3	15	79	4
28	4	4	4	12	4	4	5	3	4	4	24	4	4	4	3	15	4	4	4	12	3	5	4	4	16	79	4
29	5	5	4	14	5	4	5	3	4	5	26	4	3	3	4	14	4	2	3	9	5	4	4	4	17	80	4
30	4	5	5	14	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20	5	2	5	12	5	5	5	5	20	96	5
31	5	3	4	12	5	4	4	3	4	5	25	4	4	4	4	16	4	3	4	11	5	5	4	4	18	82	4
32	4	4	3	11	3	4	4	3	3	4	21	4	3	4	3	14	4	3	4	11	4	4	3	4	15	72	4
33	4	4	4	12	5	4	5	4	4	4	26	4	4	3	4	15	4	2	3	9	4	4	4	3	15	77	4
34	4	4	4	12	4	4	4	3	3	4	22	4	4	4	4	16	3	3	4	10	4	3	3	3	13	73	4
35	4	5	5	14	5	5	5	3	5	5	28	5	5	4	4	18	3	1	5	9	5	5	5	5	20	89	5
36	4	4	4	12	4	4	4	5	5	5	27	4	5	4	4	17	5	2	4	11	4	5	5	4	18	85	5
37	2	2	4	8	5	4	3	4	3	4	23	3	3	4	3	13	2	3	3	8	4	2	2	2	10	62	3
38	2	2	4	8	5	4	3	4	3	4	23	3	3	4	3	13	2	3	3	8	4	2	2	2	10	62	3
39	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	2	3	9	4	2	3	1	10	71	4
40	4	3	3	10	4	3	4	4	2	4	21	3	4	4	3	14	4	3	4	11	4	4	3	4	15	71	4
41	2	2	2	6	4	4	5	2	2	4	21	2	2	2	4	10	4	4	2	10	4	2	2	4	12	59	3
42	3	4	4	11	4	4	4	3	5	4	24	4	4	4	5	17	4	3	4	11	5	4	5	4	18	81	4
43	4	4	5	13	4	5	5	5	5	5	29	5	1	4	5	15	5	5	5	15	5	5	4	4	18	90	5
44	4	4	4	12	4	4	4	2	4	4	22	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	4	4	5	17	78	4
45	5	3	3	11	5	4	4	3	4	4	24	5	2	4	3	14	4	1	2	7	5	4	3	5	17	73	4
46	2	3	3	8	4	5	4	3	4	4	24	2	3	3	3	11	4	2	3	9	4	4	4	4	16	68	3

47	3	4	4	11	4	5	5	3	5	4	26	3	3	3	4	13	5	3	4	12	5	5	5	3	18	80	4
48	5	4	4	13	4	4	4	2	4	4	22	4	4	2	2	12	4	2	4	10	4	3	3	4	14	71	4
49	4	4	3	11	4	4	4	3	4	4	23	3	3	3	4	13	3	5	2	10	4	3	3	1	11	68	3
50	4	5	5	14	5	5	5	5	5	5	30	5	4	5	5	19	4	1	5	10	5	5	5	5	20	93	5
51	4	4	4	12	5	4	4	4	4	4	25	4	2	3	3	12	4	3	3	10	4	4	3	3	14	73	4
52	3	4	4	11	4	4	4	3	4	4	23	4	3	4	3	14	4	4	3	11	4	4	4	4	16	75	4
53	4	3	3	10	3	3	3	3	3	2	17	2	2	2	2	8	2	2	2	6	3	3	2	2	10	51	2
54	2	2	2	6	3	2	2	3	2	3	15	3	2	3	3	11	2	3	3	8	3	3	3	3	12	52	2
55	4	3	3	10	3	3	3	3	3	2	17	2	2	2	2	8	2	2	2	6	3	3	2	2	10	51	2
56	5	4	3	12	4	4	4	1	4	3	20	4	3	3	4	14	1	3	2	6	5	1	1	2	9	61	3
57	2	2	2	6	5	5	4	2	4	2	22	2	4	2	2	10	2	3	2	7	5	5	2	1	13	58	3
58	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30	4	4	5	5	18	4	3	4	11	5	4	4	4	17	91	5
59	3	2	4	9	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	15	2	3	3	8	5	3	4	1	13	69	4
60	2	3	3	8	4	4	4	4	4	2	22	2	2	3	2	9	4	2	2	8	4	4	4	1	13	60	3
61	4	2	2	8	5	4	4	3	4	5	25	2	2	2	2	8	4	2	3	9	4	4	4	4	16	66	3
62	3	2	3	8	3	3	2	2	4	2	16	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	4	3	3	14	59	3
63	2	2	2	6	1	2	2	3	2	2	12	2	3	2	3	10	2	2	2	6	2	3	3	2	10	44	2
64	4	4	3	11	4	4	4	3	3	4	22	4	3	3	3	13	4	5	2	11	4	3	3	1	11	68	3
65	4	4	4	12	3	3	5	4	3	4	22	4	3	3	3	13	3	3	3	9	4	3	5	2	14	70	4
66	4	4	5	13	5	5	5	3	4	5	27	4	5	5	5	19	4	3	5	12	5	5	5	5	20	91	5
67	2	3	2	7	4	4	4	4	4	4	24	2	3	4	4	13	4	2	3	9	4	4	3	4	15	68	3
68	4	4	4	12	4	4	4	3	3	4	22	3	4	4	2	13	4	2	4	10	4	2	4	4	14	71	4
69	4	4	4	12	4	5	4	4	4	4	25	3	4	3	4	14	4	5	4	13	4	5	4	4	17	81	4
70	2	1	2	5	3	2	2	1	3	4	15	1	2	1	1	5	4	5	3	12	2	3	1	3	9	46	2
71	4	5	4	13	4	4	4	4	4	5	25	4	4	3	3	14	3	2	5	10	5	4	4	4	17	79	4
72	1	3	4	8	5	4	2	3	4	5	23	3	3	2	1	9	4	5	4	13	3	3	1	3	10	63	3
73	4	4	3	11	4	4	4	3	3	4	22	4	3	3	3	13	4	5	2	11	4	3	3	1	11	68	3

74	3	4	4	11	3	4	4	2	4	4	21	4	4	3	3	14	2	4	3	9	3	3	4	1	11	66	3
75	4	5	4	13	5	4	4	5	4	5	27	4	4	5	5	18	4	4	5	13	5	4	5	5	19	90	5
76	3	4	4	11	4	4	4	4	5	2	23	3	4	3	2	12	4	3	3	10	4	3	3	3	13	69	4
77	4	4	4	12	2	4	4	4	4	4	22	4	4	4	4	16	1	1	4	6	5	1	4	2	12	68	3
78	3	2	3	8	5	4	4	3	3	3	22	2	2	2	1	7	3	3	1	7	4	2	2	2	10	54	3
79	4	4	4	12	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	3	15	3	3	3	9	4	3	4	2	13	69	4
80	4	5	5	14	5	5	5	4	5	5	29	5	4	5	5	19	5	3	4	12	5	4	4	4	17	91	5
81	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	5	4	4	13	5	5	4	4	18	83	4
82	4	4	3	11	3	4	3	3	3	3	19	3	3	2	2	10	3	3	3	9	3	4	4	2	13	62	3
83	2	1	3	6	2	3	3	2	2	3	15	2	2	3	3	10	3	4	2	9	2	2	2	3	9	49	2
84	3	3	3	9	5	4	4	3	3	3	22	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	3	3	3	13	65	3
85	4	3	4	11	4	4	4	3	4	4	23	3	4	3	3	13	4	2	4	10	4	4	4	4	16	73	4
86	4	5	4	13	5	4	5	2	4	4	24	4	4	4	4	16	2	2	2	6	5	4	4	4	17	76	4
87	4	4	5	13	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	16	4	4	5	13	5	4	4	4	17	82	4
88	4	4	3	11	4	4	5	4	4	4	25	4	4	3	3	14	4	1	2	7	5	4	3	4	16	73	4
89	3	3	4	10	3	2	3	2	2	2	14	3	3	4	3	13	2	3	3	8	4	2	3	2	11	56	3
90	2	2	3	7	5	4	4	3	3	3	22	3	3	2	2	10	3	3	2	8	5	3	3	2	13	60	3
91	5	5	5	15	5	5	5	4	5	5	29	5	4	4	4	17	5	3	4	12	5	5	4	4	18	91	5
92	4	4	3	11	4	3	5	2	3	3	20	4	3	3	4	14	2	3	1	6	2	3	3	1	9	60	3
93	3	2	2	7	4	2	1	3	3	2	15	2	2	3	3	10	4	1	1	6	3	4	2	5	14	52	2
94	4	4	5	13	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	5	20	5	3	5	13	5	5	5	5	20	95	5
95	4	4	3	11	3	4	3	3	1	2	16	4	4	3	2	13	4	4	3	11	4	2	2	4	12	63	3
96	4	5	4	13	5	4	5	2	4	4	24	4	4	4	4	16	2	2	2	6	5	4	4	4	17	76	4
97	4	4	4	12	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	15	4	3	4	11	4	4	4	3	15	76	4
98	4	2	2	8	4	3	3	2	3	4	19	4	2	3	3	12	4	4	3	11	4	2	2	3	11	61	3
99	3	3	3	9	3	3	4	4	4	5	23	3	3	5	4	15	1	2	4	7	5	2	3	2	12	66	3
100	2	5	5	12	3	5	4	4	5	1	22	5	3	2	3	13	5	5	3	13	5	1	1	5	12	72	4

101	4	4	4	12	4	4	4	3	3	3	21	4	3	3	3	13	2	1	4	7	5	3	5	3	16	69	4
102	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16	80	4
103	4	5	4	13	5	4	4	3	5	5	26	4	4	4	4	16	5	1	5	11	4	4	3	5	16	82	4
104	4	4	3	11	4	4	4	1	2	5	20	4	4	4	4	16	4	1	4	9	4	3	5	3	15	71	4
105	4	5	5	14	4	4	4	3	4	1	20	4	3	4	4	15	3	3	3	9	5	3	5	3	16	74	4
106	5	4	4	13	5	5	5	3	4	4	26	4	4	4	4	16	4	2	3	9	5	5	5	4	19	83	4
107	5	5	5	15	5	5	5	4	5	5	29	5	5	4	4	18	5	5	5	15	5	5	5	5	20	97	5
108	4	4	4	12	4	4	4	3	4	4	23	4	4	2	3	13	4	4	4	12	5	4	4	4	17	77	4
109	4	5	4	13	5	4	5	2	4	4	24	4	4	4	4	16	2	2	2	6	5	4	4	4	17	76	4
110	4	4	5	13	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	4	19	5	3	4	12	5	4	4	4	17	90	5
111	4	4	4	12	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	4	17	5	1	4	10	5	4	4	5	18	87	5
112	3	2	2	7	2	2	2	3	3	2	14	3	2	2	2	9	2	5	2	9	2	2	2	2	8	47	2
113	4	4	1	9	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	15	4	2	4	10	5	4	4	3	16	73	4
114	5	5	5	15	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	20	5	2	4	11	5	5	5	4	19	94	5
115	4	4	4	12	4	4	3	3	3	4	21	3	4	3	3	13	4	2	3	9	4	3	3	2	12	67	3
116	4	4	4	12	5	5	4	2	3	2	21	3	2	4	3	12	2	4	2	8	4	3	2	2	11	64	3
117	4	4	4	12	4	3	4	4	4	4	23	4	3	4	3	14	4	4	4	12	4	3	4	4	15	76	4
118	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	1	2	11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	75	4
119	4	4	2	10	3	3	4	3	4	5	22	4	3	3	3	13	4	3	3	10	4	4	2	2	12	67	3
120	4	4	4	12	4	3	4	3	4	4	22	4	3	3	3	13	4	3	3	10	4	3	2	3	12	69	4
121	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20	5	2	5	12	5	5	5	5	20	97	5
122	1	1	2	4	3	3	4	1	3	3	17	2	1	1	2	6	4	5	1	10	4	2	2	1	9	46	2
123	4	5	5	14	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	5	19	4	2	4	10	5	5	4	4	18	91	5
124	4	4	4	12	4	5	4	3	4	4	24	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	5	5	4	18	80	4
125	5	5	5	15	5	5	5	4	5	5	29	5	5	4	4	18	5	5	5	15	5	5	5	5	20	97	5
126	5	4	5	14	4	4	4	3	4	5	24	5	4	4	4	17	5	2	5	12	5	4	5	4	18	85	5
127	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	4	14	4	2	4	10	4	4	4	4	16	73	4

128	4	5	4	13	5	5	5	2	5	5	27	4	2	5	4	15	5	1	4	10	5	4	4	4	17	82	4
129	4	4	4	12	5	4	4	5	4	5	27	3	3	3	4	13	4	5	4	13	3	3	5	5	16	81	4
130	4	3	4	11	4	4	4	1	3	3	19	3	3	3	3	12	4	4	3	11	5	4	4	3	16	69	4
131	2	2	2	6	3	2	3	2	3	3	16	3	2	3	3	11	2	4	3	9	3	2	2	2	9	51	2
132	4	4	4	12	5	4	4	3	4	4	24	5	4	4	4	17	5	1	4	10	5	4	4	4	17	80	4
133	4	4	3	11	4	4	4	1	2	5	20	4	4	4	4	16	4	1	4	9	4	3	5	3	15	71	4
134	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16	80	4
135	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	4	14	4	2	4	10	4	4	4	4	16	73	4
136	4	5	4	13	4	2	5	4	4	4	23	4	4	4	4	16	5	4	5	14	3	3	3	1	10	76	4
137	5	4	5	14	4	4	4	3	4	5	24	5	4	4	4	17	5	2	5	12	5	4	5	4	18	85	5
138	4	4	4	12	5	5	5	4	4	3	26	4	4	4	4	16	2	2	4	8	4	4	3	1	12	74	4
139	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16	80	4
140	5	4	2	11	4	4	3	4	3	4	22	3	4	4	3	14	3	4	3	10	4	4	3	4	15	72	4
141	2	3	4	9	5	4	5	3	3	4	24	2	4	1	1	8	4	1	1	6	5	1	1	1	8	55	3
142	2	3	2	7	3	3	3	2	3	3	17	3	4	3	3	13	3	2	2	7	3	2	3	3	11	55	3
143	2	3	4	9	5	4	5	3	3	4	24	2	4	1	1	8	4	1	1	6	5	1	1	1	8	55	3
144	2	3	2	7	3	3	3	2	3	3	17	3	4	3	3	13	3	2	2	7	3	2	3	3	11	55	3
145	4	4	4	12	5	4	4	3	5	5	26	5	5	4	4	18	5	1	4	10	5	4	4	3	16	82	4
146	5	5	5	15	5	4	5	3	4	3	24	5	5	5	5	20	4	2	4	10	5	4	5	4	18	87	5
147	3	2	2	7	2	3	3	3	3	4	18	3	2	1	1	7	3	5	4	12	4	4	2	4	14	58	3
148	3	4	3	10	5	3	4	3	4	5	24	4	4	3	4	15	4	2	4	10	4	2	3	4	13	72	4
149	4	3	3	10	4	3	4	2	3	4	20	2	3	3	3	11	3	2	3	8	4	2	4	1	11	60	3
150	3	2	2	7	2	3	3	3	3	4	18	3	2	1	1	7	3	5	4	12	4	4	2	4	14	58	3
151	4	3	4	11	4	4	4	3	3	4	22	4	4	3	4	15	3	4	3	10	4	5	4	3	16	74	4
152	4	4	4	12	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16	81	4
153	5	5	4	14	5	5	5	4	4	5	28	4	2	4	4	14	5	2	4	11	4	5	4	4	17	84	4
154	4	3	4	11	4	4	4	1	4	5	22	3	4	4	2	13	2	4	2	8	5	1	1	4	11	65	3



155	5	5	4	14	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	4	16	5	4	4	13	5	4	4	4	17	86	5
156	5	4	4	13	4	4	4	4	4	2	22	4	4	4	4	16	4	2	4	10	5	4	4	4	17	78	4
157	5	5	4	14	5	5	5	4	4	5	28	4	2	4	4	14	5	2	4	11	4	5	4	4	17	84	4
158	4	3	4	11	4	4	4	1	4	5	22	3	4	4	2	13	2	4	2	8	5	1	1	4	11	65	3
159	4	3	3	10	5	4	4	3	3	3	22	4	3	3	3	13	3	3	4	10	4	3	3	3	13	68	3
160	4	4	4	12	5	5	4	2	3	2	21	3	2	4	3	12	2	4	2	8	4	3	2	2	11	64	3
161	4	4	4	12	5	4	5	3	4	4	25	4	3	4	3	14	4	3	4	11	5	4	3	3	15	77	4
162	5	5	4	14	5	4	5	5	5	5	29	4	4	4	5	17	5	1	5	11	5	5	5	5	20	91	5
163	3	3	2	8	1	2	2	5	3	2	15	3	2	3	3	11	3	3	1	7	2	3	2	2	9	50	2
164	5	5	4	14	4	5	4	5	5	5	28	1	4	4	1	10	4	4	1	9	5	4	2	1	12	73	4
165	4	3	3	10	4	4	4	4	4	5	25	4	2	3	3	12	4	3	4	11	4	2	4	4	14	72	4
166	4	3	3	10	4	4	4	4	4	5	25	4	2	3	3	12	4	3	4	11	4	2	4	4	14	72	4
167	5	5	4	14	4	5	4	5	5	5	28	1	4	4	1	10	4	4	1	9	5	4	2	1	12	73	4
168	5	4	4	13	5	3	4	2	3	4	21	4	3	3	4	14	3	2	4	9	3	4	4	3	14	71	4
169	5	4	4	13	5	3	4	2	3	4	21	4	3	3	4	14	3	2	4	9	3	4	4	3	14	71	4
170	4	4	4	12	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	16	5	1	4	10	4	4	4	4	16	79	4
171	5	4	4	13	4	4	4	3	5	5	25	4	5	3	4	16	5	3	4	12	5	4	5	5	19	85	5
172	5	4	5	14	5	5	5	4	5	5	29	5	5	4	4	18	5	1	5	11	5	5	5	5	20	92	5
173	5	4	5	14	5	5	5	4	5	5	29	5	5	4	4	18	5	1	5	11	5	5	5	5	20	92	5
174	4	4	4	12	4	4	5	3	4	4	24	4	3	3	3	13	4	3	3	10	4	4	3	4	15	74	4
175	5	4	3	12	4	3	1	1	1	1	11	4	3	3	2	12	1	4	1	6	5	1	2	1	9	50	2
176	4	4	4	12	5	4	4	3	4	5	25	4	5	4	4	17	5	2	5	12	4	5	4	4	17	83	4
177	5	5	4	14	5	5	5	4	5	5	29	5	4	4	4	17	5	2	4	11	5	5	5	4	19	90	5
178	4	3	3	10	2	3	2	2	3	2	14	3	2	2	2	9	3	5	2	10	3	3	2	2	10	53	3
179	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	12	5	4	4	4	17	81	4
180	5	4	3	12	4	3	1	1	1	1	11	4	3	3	2	12	1	4	1	6	5	1	2	1	9	50	2
181	3	3	4	10	4	4	4	3	4	4	23	4	2	3	4	13	5	4	4	13	5	4	5	3	17	76	4

182	4	4	4	12	4	3	4	4	4	4	23	4	3	4	3	14	4	4	4	12	4	3	4	4	15	76	4
183	2	4	4	10	4	4	4	4	4	4	24	4	2	4	4	14	4	5	4	13	4	4	4	2	14	75	4
184	3	3	4	10	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	3	11	4	4	4	2	14	75	4
185	4	4	5	13	5	4	4	5	5	4	27	5	4	5	5	19	4	5	5	14	4	4	1	5	14	87	5
186	4	4	4	12	4	4	4	3	4	4	23	4	4	2	3	13	4	4	4	12	5	4	4	4	17	77	4
187	5	5	4	14	5	3	4	5	5	5	27	5	4	4	4	17	5	2	5	12	5	4	3	5	17	87	5
188	4	4	4	12	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	4	17	5	1	4	10	5	4	4	5	18	87	5
189	5	5	4	14	5	2	5	2	5	5	24	2	2	5	5	14	5	2	5	12	5	5	5	5	20	84	4
190	4	4	3	11	4	4	3	4	3	4	22	4	3	3	3	13	4	3	4	11	4	3	4	3	14	71	4
191	4	4	5	13	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20	5	1	5	11	5	5	5	5	20	94	5
192	4	5	5	14	5	5	5	2	5	5	27	5	4	5	5	19	5	3	5	13	5	5	5	5	20	93	5
193	5	5	5	15	5	5	5	2	5	5	27	5	5	5	5	20	5	2	5	12	5	5	5	3	18	92	5
194	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30	5	4	5	5	19	4	3	5	12	5	5	5	3	18	94	5
195	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30	4	5	4	5	18	5	1	5	11	5	5	5	5	20	94	5
196	5	5	5	15	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	5	20	5	2	5	12	5	5	5	5	20	96	5
197	5	5	5	15	4	5	5	4	5	5	28	5	5	4	4	18	5	1	4	10	5	4	4	5	18	89	5
198	3	5	4	12	4	4	5	4	5	5	27	3	4	4	4	15	4	1	4	9	5	5	5	3	18	81	4
199	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	20	100	5
200	2	5	4	11	5	5	5	2	3	5	25	4	3	5	4	16	2	2	2	6	3	4	1	2	10	68	3

*Elaboración propia*